

A hand holding a black pen is positioned over a collage of financial documents. The documents include a table of data, a pie chart, and a line graph. The background is a solid red color.

Setia Mulyawan, S.E., M.M.

Manajemen Keuangan

Pengantar
Prof. Dr. H. Mohammad Najib



Kata Pengantar

Berbagai aktivitas bisnis tidak terlepas dari peran sentral manajemen keuangan karena tanpa adanya manajemen keuangan, proses pengalokasikan dana akan sulit dan proses produksi menjadi tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Apabila manajemen keuangan tidak berjalan baik, perusahaan akan merugi. Untuk itu, dalam mengelola keuangan, perusahaan memerlukan seorang manajer keuangan yang cakap dan ahli.

Manajemen keuangan di perusahaan merupakan struktur penting dalam mengolah dana perusahaan karena semua aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan anggaran akan tertuju pada manajemen keuangan. Manajemen keuangan merupakan kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian, dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Buku ini menguraikan semua perihal manajemen keuangan secara mendalam. Saya menyambut kehadiran buku ini untuk dijadikan literatur mata kuliah manajemen keuangan di berbagai perguruan tinggi, khususnya fakultas Ilmu Ekonomi dan

Manajemen, Manajemen Pendidikan, Ilmu Manajemen, Manajemen Keuangan, dan Manajemen Perbankan Syariah.

Prof. Dr. H. Mohammad Najib

Guru Besar Universitas Islam Negeri
Sunan Gunung Djati Bandung

Pengantar Penulis

Manajemen keuangan merupakan bagian dari tugas pimpinan perusahaan dengan tanggung jawab utama berupa keputusan penting menyangkut investasi dan pembiayaan perusahaan. Jika dihubungkan dengan prinsip manajemen, aktivitas perolehan dan penggunaan dana untuk investasi dan pembiayaan perusahaan tersebut harus dilakukan secara efektif dan efisien. Untuk itu diperlukan berbagai fungsi manajemen; fungsi perencanaan, pengarahan, dan pengendalian dalam menggunakan dan memenuhi kebutuhan keuangan perusahaan. Adapun aktivitas investasi, pembiayaan, dan kebijakan dividen dari perusahaan ditangani oleh manajer keuangan.

Fungsi utama manajer keuangan adalah merencanakan, memperoleh, dan menggunakan dana untuk menghasilkan kontribusi maksimum terhadap efisiensi operasional perusahaan. Untuk itu, manajer keuangan harus memahami secara baik alternatif sumber pembiayaan yang memungkinkan untuk diperoleh, sejalan dengan pemahaman yang baik terhadap cara pembuatan keputusan investasi yang menguntungkan serta upaya meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

Buku ini menyajikan konsep dan teori manajemen keuangan, baik tujuan maupun tentang keputusan keuangan dalam menjalankan fungsi manajemen keuangan. Pembahasan dilakukan secara sistematis untuk membantu pemahaman mahasiswa agar memiliki kemampuan dalam mengelola keuangan. Topik pertama dimulai dari konsep keuangan secara umum serta cara menggunakan informasi akuntansi untuk melakukan analisis keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan keuangan. Kemudian dilanjutkan dengan konsep penilaian yang didasari nilai waktu uang. Setelah memahami konsep penilaian, berikutnya dibahas tentang berbagai manajemen dalam pengelolaan keuangan perusahaan, di antaranya manajemen kas, manajemen modal kerja, dan manajemen persediaan. Selanjutnya dikaji tentang sumber-sumber pendanaan bagi perusahaan serta teori struktur modal yang dapat diterapkan dalam suatu perusahaan.

Melalui buku ini, para pembaca diharapkan dapat memperoleh gambaran tentang konsep dan teori manajemen keuangan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan keuangan. Bagi para mahasiswa, buku ini dapat menjadi referensi konseptual untuk melihat secara lebih detail mengenai manajemen keuangan sehingga diharapkan mampu menerapkannya, baik dalam mengelola keuangan pribadi, perusahaan maupun organisasi, mampu menggunakan berbagai teknik analisis dalam memahami kondisi keuangan perusahaan, mampu membuat perencanaan keuangan, mampu merencanakan struktur modal perusahaan, serta memiliki pengetahuan tentang pendanaan atau permodalan.

Penulis berharap, kehadiran buku ini dapat memberikan manfaat bagi kepentingan umat dan mendapat ridha Allah SWT., amin.

Setia Mulyawan, S.E., M.M.

Daftar Isi

BAB 1	PENDAHULUAN	13
A.	Uang dan Kehidupan Manusia	13
B.	Cara Mengatasi Keuangan.....	23
C.	Perkembangan Manajemen Keuangan	25
D.	Pentingnya Mempelajari Manajemen Keuangan	27
BAB 2	KONSEP MANAJEMEN KEUANGAN.....	29
A.	Konsep Dasar Manajemen Keuangan.....	30
B.	Kedudukan, Fungsi, dan Tanggung Jawab Manajer Keuangan	39
C.	Manajemen Keuangan Perusahaan.....	45
D.	Proses dan Tahapan Manajemen Keuangan Perusahaan	49
BAB 3	LEMBAGA KEUANGAN DI INDONESIA	53
A.	Lembaga Keuangan Bank	54
B.	Sejarah Perbankan	58
C.	Fungsi Perbankan.....	76

BAB 4	LAPORAN DAN ANALISIS KEUANGAN	83
	A. Konsep Laporan Keuangan	84
	B. Analisis Laporan Keuangan	100
	C. Metode dan Teknik Analisis Laporan Keuangan	107
	D. Model Laporan Keuangan Sektor Publik	116
BAB 5	KONSEP PENILAIAN:	
	NILAI WAKTU DARI UANG	127
	A. Konsep Nilai Waktu dari Uang	127
	B. Konsep <i>Net Present Value</i> (NPN)	130
	C. Konsep <i>Internal Rate of Return</i> (IRR)	131
	D. Penilaian Sekuritas	133
	E. Risiko Versus Keuntungan	140
BAB 6	PERENCANAAN KEUANGAN	143
	A. Konsep Dasar Perencanaan Keuangan	143
	B. Arus Kas dalam Perusahaan	152
	C. Analisis Sumber Penggunaan Dana	158
	D. Perencanaan Keuangan dan Perencanaan Strategis	166
BAB 7	MANAJEMEN KAS	175
	A. Konsep Dasar Manajemen Kas	175
	B. Motif Perusahaan Memiliki Kas	183
	C. Model Manajemen Kas	185
	D. Manajemen Kas Pemerintah	188
BAB 8	MANAJEMEN MODAL KERJA	193
	A. Konsep Dasar Manajemen Modal Kerja	193
	B. Struktur Jangka Waktu Pendanaan	205
	C. Menaksir Jumlah Modal Kerja	207
	D. Efisiensi Modal Kerja	208

BAB 9	MANAJEMEN PIUTANG DAN PERSEDIAAN.....	211
	A. Konsep Manajemen Piutang dan Persediaan	211
	B. Analisis Ekonomi terhadap Piutang.....	219
	C. Standar, Persyaratan, Kebijakan Kredit, dan Pengumpulan Piutang	220
	D. Pengelolaan Persediaan dan Sistem Pengawasan Persediaan.....	224
BAB 10	MANAJEMEN SUMBER DANA.....	229
	A. Konsep Dasar Sumber Dana.....	229
	B. Sumber Dana Jangka Pendek	231
	C. Sumber Dana Jangka Menengah.....	234
	D. Sumber Dana Jangka Panjang	236
BAB 11	STRUKTUR MODAL DAN KEBIJAKAN	
	DIVIDEN	241
	A. Konsep Dasar Struktur Modal	241
	B. Teori-teori Struktur Modal	248
	C. Kebijakan Dividen.....	253
	D. Hubungan Struktur Modal dan Kebijakan Dividen.....	261
BAB 12	MODEL MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA...	265
	A. Konsep Keuangan Negara	265
	B. Manajemen Keuangan Negara	271
	C. Sistem Pengelolaan Manajemen Keuangan Negara	275
	D. Analisis Manajemen Keuangan dan Reformasi Manajemen Keuangan Pemerintah.....	282
	E. Prinsip Dasar Pengelolaan Keuangan	288
	DAFTAR PUSTAKA.....	293
	PROFIL PENULIS	303

Bab 1

PENDAHULUAN

Dalam kegiatan ekonomi, uang mempunyai peranan yang sangat penting. Dengan adanya uang, kegiatan ekonomi masyarakat lebih lancar. Uang digunakan untuk membeli barang atau jasa yang dibutuhkan. Uang juga digunakan untuk menyimpan kekayaan dan membayar utang.

A. Uang dan Kehidupan Manusia

1. Ragam Mencari Uang

Jika dikotak-kotakan melalui dasar dari profesi atau pekerjaan masing-masing manusia, cara untuk mendapatkan uang akan sangat beragam. Untuk mendapatkan uang dikelompokkan dalam dua cara, yaitu mencari uang dengan menggunakan otot dan otak. Melalui cara inilah, pilihan telah terbentang jelas mengenai cara mendapatkan uang, sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Abad ini telah membantu manusia untuk mencari uang dengan beragam aturannya. Saat ini yang aturan mainnya telah ada di dalam lingkaran peradaban. Era industri juga telah berubah

menjadi era informasi. Dalam pengertian lain, segala bentuk cara mencari uang pada era informasi sudah sangat mudah dan praktis (cari uang dengan otak).

Cangkul disulap menjadi pena, pena digantikan dengan tombol *keyboard* yang siap menjadikannya sebagai penulis (profesi + uang), buruh kasar telah berubah nama menjadi *on-line retail shopping* (menjual barang retail melalui jasa internet). Akan tetapi, manusia pada abad 21 seakan tidak sadar dan tidak membangun respons positif terhadap tawaran kemudahan dan perubahan dalam hal mencari pekerjaan dan uang.

Pekerjaan yang dapat menjamin kehidupan melalui asuransi dari tempat bekerja, pekerjaan yang membayar hasil kerjanya dengan harga rendah, terjadinya proses pendangkalan *skill* dan keahlian diri harus menyesuaikan dengan sistem kerja dan fungsi porsi kerja yang telah ditentukan oleh sistem kantor. Akhirnya, mau tidak mau, senang tidak senang, kita harus ikut dengan 'budaya kantor', dan banyak kondisi yang menciptakan situasi seakan sedang bermalam di sebuah hotel bintang lima yang gelap gulita, tidak ada celah cahaya yang singgah ke dalam hotel itu (kebahagiaan yang mengancam).

Sebagai manusia yang sehat rohani dan jasmani dituntut untuk terus melakukan sesuatu yang harus lebih baik dari hari sebelumnya. Kita hidup harus selalu melakukan perubahan serta perbaikan diri, tidak disarankan untuk bersikap pasif dalam hidup dan kehidupannya. Kita harus menghargai dan memanfaatkan fungsi akal yang telah dikaruniakan oleh Tuhan.

2. Memfungsikan Akal untuk Mencari Uang

Akal memiliki fungsi istimewa bagi manusia. Jika meyakini dan melatih fungsi istimewa dari akalnya, manusia akan mendapatkan sesuatu yang istimewa pula. Manusia akan menemukan cara mencari uang yang sangat mudah dengan menggunakan akalnya. Akan tetapi, selama ini orang-orang yang sudah mendapatkan

pekerjaan dan penghasilan tetap tidak menerapkan sepenuhnya fungsi istimewa dari akal itu.

Ketika manusia hanya ikut-ikutan dalam hal mencari pekerjaan dan uang yang sudah dilakukan banyak orang, fungsi akalnya juga berubah menjadi akal ikut-ikutan. Akalnya tidak difungsikan secara sempurna menemukan sesuatu yang istimewa.

Secara alamiah, orang sukses banyak berpendapat bahwa jika ingin mendapatkan hasil yang berbeda, setiap orang harus melakukan sesuatu yang berbeda pula. Kalimat ini mengandung makna yang sangat jelas. Inilah pilihan yang ditawarkan oleh pribadi-pribadi yang menggunakan fungsi akal secara istimewa dan mendapatkan hasil yang istimewa dari fungsi akal.

3. Uang sebagai Lambang Kemajuan Peradaban Manusia

a. Fenomena Manusia dengan Uang

Jika melihat fenomena zaman, hidup manusia seolah-olah diatur oleh uang. Uang lebih berkuasa mengatur kehidupan manusia, uang dianggap lebih berkuasa daripada Tuhan. Ini yang lebih berbahaya. Hidup manusia pada zaman modern diatur oleh uang. Uang diagung-agungkan sebagai salah satu lambang kemajuan peradaban manusia.

Tampaknya, hal tersebut tidak berlaku bagi orang-orang yang hidup di pedalaman, yang belum mengenal uang, mereka dapat bertahan hidup, dan jauh lebih baik serta sejahtera. Semua kebutuhan hidup yang mendasar sebagai manusia sudah disediakan oleh alam secara gratis. Minum, mandi, dan mencuci pakaian, tidak perlu mengeluarkan uang sebab ada sungai serta mata air. Sekalipun demikian, kesehatan suku-suku pedalaman lebih terjaga karena alam telah membantu menjaga kesehatannya. Mereka hidup di hutan pedalaman yang tidak tercemar oleh polusi udara, air, dan tanah. Apa yang mereka hirup, apa yang mereka minum,

dan apa yang mereka makan lebih sehat daripada manusia modern.

Dalam mengolah makanannya, mereka tidak menggunakan minyak goreng. Mereka hanya membakar atau merebus makanan di dalam bambu. Itulah sebabnya, mereka jauh dari segala macam penyakit.

Mata mereka lebih sehat karena tidak terkena radiasi laptop, komputer, ataupun televisi. Suasana batin mereka jauh lebih tenang karena tidak stres memikirkan tagihan rekening listrik, rekening air, cicilan kartu kredit, cicilan rumah, uang sekolah, dan seterusnya. Mereka lebih dekat dengan alam, lebih peka merasakan kehadiran-Nya.

Akan tetapi, ketika uang mulai masuk dalam kehidupan mereka terjadilah perubahan besar bagi kehidupan mereka. Mereka mulai merasa menjadi orang paling miskin dan terbelakang. Padahal sebelum mengenal uang dan modernisasi tidak pernah terpikirkan oleh mereka tentang strata sosial yang disebut si kaya atau si miskin.

b. Uang sebagai Pengukur Kehidupan Manusia

Jika uang telah menjadi ukuran hidup, tidak ada lagi kehidupan yang jernih. Padahal uanglah yang membuat manusia sengsara. Dengan kata lain, tidak ada uang, tidak bisa makan. Tanpa uang, bersiaplah hidup di kolong jembatan.

Kehidupan modern menyertakan uang dalam segala sendi kehidupan. Uang telah menjajah manusia, dan banyak yang tega melakukan kejahatan terhadap sesama manusia, melakukan kejahatan kemanusiaan demi uang.

Peperangan yang terjadi di dunia apa sebabnya? Apakah karena perbedaan atau pertentangan ideologi semata? Apabila jeli dan menelusurinya lebih mendalam maka setiap unsur penjajahan dan peperangan yang terjadi di muka

bumi ini terkait dengan uang, ketamakan, keinginan untuk menguasai dunia dengan membodohi manusia melalui uang. Oleh sebab itu, hati-hati apabila hidup seluruhnya sudah diatur oleh uang.

c. *Uang Menjadi Sumber Masalah*

Sumber masalah di dunia ini, baik diakui maupun tidak, berasal dari uang. Oleh karena itu, sering muncul ungkapan, "Apakah kita benar-benar materialistis? Apakah kita benar-benar tidak bisa hidup tanpa uang?" Kuncinya terletak pada pola pikir yang kita tanam dalam diri kita. Jika kita menetapkan pola pikir dengan benar, uang hanya akan membebani kita. Sebaliknya, jika menggunakan uang sebagai alat untuk melakukan banyak perbuatan baik, uang akan menjadi sesuatu yang berarti.

Ada beberapa hal yang perlu di pahami mengenai pola pikir kita terhadap uang.

1) Carilah ke dalam

Kita harus menemukan apa yang sebenarnya kita ketahui tentang uang. Dalam buku berjudul *The Millionaire Instan* dari Mark Fisher, disebutkan tentang jutawan tua yang mengajukan pertanyaan sekaligus nasihat, "Mengapa Anda belum kaya?" Pertanyaan ini menunjukkan pemahaman kita tentang upaya menjadi kaya. Apakah 'menjadi kaya' berarti memiliki banyak uang, pada usia berapa, atau kaya dalam hal-hal lain? Jika pertanyaan yang sama ditunjukkan pada kita, mungkin kita harus mempertimbangkan kembali konsep kaya yang sudah kita pahami. Dengan demikian, kita dapat mengevaluasi pola manajemen keuangan yang dimiliki, apakah telah sesuai sesuai pemahaman kita atau tidak?

2) Program ulang pola pikir

Setelah menemukan jawaban atas pertanyaan tersebut, kita merasa ragu, apakah kita memiliki pemahaman yang benar terhadap uang? Karena kitalah yang sering menganggap bahwa uang itu identik dengan korupsi dan kejahatan lainnya. Sebaliknya, kita juga bisa menganggap bahwa uang adalah alat membangun hal-hal positif seperti membangun sekolah, jalan, tempat ibadah, dan sebagainya.

Jika kita telah memercayai pola pikir pertama, kemudian mencoba untuk memprogram ulang dan mengubah pikiran kita tentang uang, hal itu tidak dimaksudkan untuk membuat kita menjadi materialistik. Akan tetapi, kita membuka pikiran untuk pola pikir baru yang menggunakan uang: dengan peningkatan kemakmuran, kita dapat membantu orang lain. Dengan berpikir positif terhadap uang, manajemen keuangan akan lebih terorganisasi.

3) Untuk mendapatkan lebih, kita perlu berbuat lebih banyak

Seorang pengusaha Amerika dan motivator, Jim Rohn, mengatakan, "Jika Anda menerima satu juta dolar, hal pertama yang harus Anda lakukan adalah berpikir menjadi jutawan." Pernyataan ini sebenarnya digunakan untuk menekankan bahwa pola pikir jutawan itu berbeda dengan pola pikir orang-orang biasa. Perilaku, sikap, cara kita memperlakukan uang dan mengelola keuangan harus disesuaikan dengan cara seorang jutawan akan bertindak – atau bahkan multijutawan – jika kita ingin menjadi jutawan.

Dengan berpikir seperti itu, kita akan berpikir kreatif dan menarik banyak hal lain dalam menghasilkan dan mengelola uang seperti yang kita harapkan. Oleh karena

itu, berpikir positif, misalnya mencoba untuk tidak merasa khawatir jika tidak memiliki uang, akan membuat kita mampu mengatur pola hidup dan sikap untuk lebih bijak dalam mengelola keuangan.

4) Membuat uang mengalir kepada kita

Salah satu kunci dalam manajemen keuangan adalah “mengundang” uang. Analoginya adalah bagaimana kita bisa mengelola uang jika tidak punya cukup uang untuk dikelola? Berpikir seperti orang kaya akan membuat kita kaya. Tentu, kita tidak hanya berpikir, tetapi melakukan tindakan dan upaya yang terus-menerus. Dengan cara seperti itu, kita akan mampu meraih peluang mengelilingi diri kita. Kita semua memiliki waktu yang sama, yaitu 24 jam sehari. Jadi, kenapa ada orang-orang kaya dan miskin? Kuncinya adalah kembali pada pola pemikiran kita. Jadi, apakah ingin mengelola keuangan sendiri? Cobalah untuk mengubah pola pikir terlebih dahulu.

5) Investasi apakah yang menguntungkan?

Agar pada masa yang akan datang tidak direpotkan dengan masalah finansial, kita harus berusaha menentukan investasi yang dapat menjamin dan menguntungkan. Lalu apakah itu investasi dan apa manfaatnya? Secara garis besar, investasi diartikan sebagai penanaman uang atau modal di perusahaan atau proyek untuk tujuan memperoleh keuntungan. Adapun manfaat investasi adalah sebagai berikut:

- a. proteksi terhadap gejolak inflasi (melindungi kekayaan/aset),
- b. peningkatan nilai kepercayaan/aset pada masa yang akan datang,
- c. mengantisipasi ketidakpastian pendapatan pada masa yang akan datang.

6) Mendapatkan keuntungan uang

Sejarah perkembangan dari ilmu manajemen yang mengalami perubahan sepanjang masa menyebabkan perubahan dalam tujuan dari pendirian sebuah perusahaan yang disesuaikan dengan perkembangan zaman.

7) Memaksimalkan kekayaan pemegang saham

Tujuan yang lain perusahaan adalah memaksimalkan kekayaan para pemegang saham. Dengan menggunakan maksimalisasi kekayaan pemegang saham sebagai tujuan dari perusahaan, kelemahan tujuan sebelumnya dapat dihindari. Menurut Scott, Jr., *et.al.* (1999), indikator yang digunakan untuk menilai maksimalisasi kekayaan pemegang saham adalah harga pasar saham perusahaan tersebut. Jika harga pasar saham mengalami kenaikan, para investor menilai kekayaan pemegang saham mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika para investor menilai kekayaan pemegang saham mengalami penurunan, para investor akan menjual kepemilikan sahamnya di perusahaan tersebut sehingga harga pasar saham dari perusahaan tersebut akan turun.¹

Pierce and Robinson Jr. memiliki pola pandang yang berbeda dengan Scott, Jr. *et.al.*, mengenai tujuan dari perusahaan. Jika Scott, Jr. *et.al.* menganggap memaksimalkan laba perusahaan dan memaksimalkan kekayaan pemegang saham merupakan dua hal yang berbeda, Pierce II and Robinson Jr. justru menganggap kedua hal tersebut merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Selanjutnya Pierce II and Robinson Jr. mengatakan bahwa tujuan perusahaan harus mengejar laba. Jika hal ini dijadikan acuan utama sebuah

¹⁾ Scott, Jr., *et.al.*, 1999, *Basic Financial Management*, 8th Edition, Prentice Hall International, hlm. 312.

perusahaan, otomatis nilai pasar saham perusahaan tersebut akan mengalami kenaikan. Sebaliknya, jika tingkat laba perusahaan tidak tercapai, nilai pasar sahamnya akan mengalami penurunan.²

Sesuai dengan penjelasan di atas, setiap perusahaan akan berjalan dengan optimal jika manajer yang memimpin dan bertanggung jawab kepada perusahaan mampu memajukan perusahaan dan siap bersaing dengan yang lain. Akan tetapi, tidak dilupakan tentang manajemen keuangan karena manajemen keuangan sangat berperan penting dalam perusahaan. Manajemen keuangan merupakan aktivitas perusahaan dalam mendapatkan dana yang digunakan untuk mengelola aset perusahaan secara efisien dan sesuai dengan tujuan yang tepat sasaran.

4. Uang Ditinjau dari Sudut Pandang Ekonomi

Berdasarkan sudut pandang ekonomi, uang adalah hasil perkembangan peradaban manusia yang menciptakannya sebagai alat tukar dan standar penilaian yang efektif dan efisien. Sebelum ditemukan uang, manusia menggunakan sistem barter atau tukar-menukar langsung yang sering melibatkan barang atau komoditas (kebanyakan hasil alam) yang sulit untuk dipindahtempatkan. Dengan demikian, penemuan uang ini mengakibatkan berkembang pesatnya aktivitas tukar-menukar yang semula hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, kemudian untuk meningkatkan kekayaan (kemampuan beli) melalui usaha pengambilan keuntungan. Fungsi uang pun berkembang dari alat tukar menjadi komoditas. Dunia pun akhirnya 'berputar' karena uang. Dengan uang, manusia membeli kebutuhan dasar hidupnya, dan barang-barang dasar itu bisa diadakan.

²⁾ Pearce dan Robinson, 2007, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Salemba Empath, hlm. 112.

a. *Ekonomi Moneter*

Ekonomi moneter melihat uang dari sudut uang sebagai alat, yang mencakup timbulnya uang, bentuk uang, bahan yang digunakan untuk membuat uang dan siapa yang menciptakannya. Kajian ini bersifat positif deskriptif tentang uang.

Pembahasan mengenai penciptaan uang tidak dapat dilepaskan dari lembaga yang berhak untuk menciptakan uang, khususnya bank. Itulah sebabnya penyajian ekonomi moneter sering dirangkaikan dan digabungkan dengan ekonomi perbankan.

Uang ibarat darah dalam tubuh manusia yang mempunyai dampak terhadap kehidupan ekonomi, seperti produksi, kesempatan kerja, penghasilan, konsumsi, tabungan, dan lain-lain. Sementara itu, nilainya bisa berubah-ubah yang sulit diprediksi sehingga disebut *money conundrum* atau *money illusion*.

Akibat dari dampak uang dan fluktuasi nilainya, perlu diambil kebijakan untuk menentukan seberapa besar penawaran uang dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Masalah ini merupakan pengkajian yang bersifat normatif.

b. *Ekonomi Keuangan*

Sebaliknya ekonomi keuangan meninjau uang dari sudut penggunaan uang. Hal ini menjadi pusat perhatian dari semua rumah tangga, baik rumah tangga keluarga, perusahaan maupun negara, yaitu dari mana memperoleh uang dan jumlah uang yang akan dialokasikan untuk membiayai kebutuhan rumah tangganya. Kajian ini bersifat positif deskriptif.

Persoalan selanjutnya, masih perlu dihitung dengan cermat sumber dana yang paling menguntungkan dilihat dari sudut bunga, jangka waktu, dan lain-lain. Perhitungan

ini merupakan bidang kajian dari matematika keuangan (*mathematics of finance*). Bahkan, tidak cukup hanya dengan perhitungan secara matematik dan catatan-catatan, tetapi semuanya harus diadministrasikan secara tertib dan sistematis dalam wujud administrasi keuangan (*financial administration*) atau akuntansi keuangan (*financial accounting*). Selain itu, diperlukan perencanaan yang cermat mengenai penerimaan dan pengeluaran, yang dituangkan dalam anggaran pendapatan atau penerimaan dan biaya atau pengeluaran (*financial budget*), selanjutnya diikuti dengan pengawasan keuangan (*financial control*).

B. Cara Mengatasi Keuangan

Pada zaman sekarang, banyak sekali orang yang mengalami kesulitan dengan masalah keuangan. Inflasi yang semakin meningkat mendorong banyak orang memanfaatkan lembaga finansial untuk mendapatkan pinjaman dana yang memiliki pesyaratan mudah dan cicilan ringan. Beberapa orang lainnya mencari pendapatan yang lebih besar untuk mengatasi masalah keuangan. Akan tetapi, beberapa di antara mereka tidak dapat mengatur keuangan pribadi sehingga dapat menyebabkan terlilit utang.

Kredit atau berutang tampak seperti solusi yang paling mudah untuk mengatasi masalah keuangan dengan cepat. Siapa pun bisa menggunakan utang sebagai aset, tetapi jika tidak berhati-hati dapat mendatangkan masalah.

Para pakar keuangan mengatakan bahwa untuk mengatasi masalah keuangan berkaitan dengan kesadaran tentang sumber uang dan pengeluarannya serta kesediaan untuk membuat keputusan yang terinformasi. Oleh karena itu, solusi untuk mengatasi masalah keuangan adalah membuat anggaran.

Menyusun anggaran tidaklah sulit. Salah satunya adalah membuat daftar pendapatan dan daftar pengeluaran. Kemudian menjaga agar pengeluaran tidak melebihi penghasilan, seperti kata pepatah besar pasak daripada tiang. Ada beberapa hal yang bisa dimasukkan dalam anggaran, yaitu sebagai berikut.

1. Menyusun Daftar Pendapatan

Pada umumnya yang akan masuk ke daftar pendapatan adalah gaji, bunga dari rekening tabungan, bunga deposito, dan seterusnya. Langkah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. mencatat, pendapatan rutin yang pasti Anda dapatkan setiap bulannya;
- b. tidak memasukkan pendapatan tidak pasti atau tidak rutin dalam anggaran. Beberapa pendapatan tidak pasti, antara lain upah lembur, bonus, hadiah, komisi, dan THR.

Para konsultan finansial menegaskan bahwa membuat perencanaan berdasarkan sumber pendapatan yang tidak pasti dapat membuat terlilit utang. Akan tetapi, jika sewaktu-waktu mendapat pendapatan tidak pasti, misalnya uang lembur atau bonus, uang tersebut dapat digunakan, misalnya untuk wisata atau memberi sumbangan.

2. Menyusun Daftar Pengeluaran

Menyusun daftar pengeluaran tidak semudah membuat daftar pendapatan. Daftar pengeluaran berupaya mencatat setiap pengeluaran untuk melihat terjadinya pemborosan. Sebaiknya daftar pengeluaran bulanan dibuat jika mengetahui kebiasaan belanja. Beberapa hal penting yang harus ada dalam daftar pengeluaran adalah kebutuhan pokok, mencakup makanan, rumah, dan pakaian.

Di samping itu, memasukkan pengeluaran rutin secara periodik seperti pengeluaran per tiga bulan, per tengah tahunan,

Ada tiga konsep dasar modal kerja, yaitu sebagai berikut.²⁵

- a. *Konsep kuantitatif*, menitikberatkan pada kuantum yang diperlukan untuk mencukupi kebutuhan perusahaan dalam membiayai kebutuhan operasional yang bersifat rutin atau menunjukkan sejumlah dana (*fund*) yang tersedia untuk tujuan operasi jangka pendek.
- b. *Konsep kualitatif*, menunjukkan tersedianya jumlah aktiva lancar yang lebih besar daripada jumlah utang lancarnya (utang jangka pendek) dan menunjukkan pula *margin of protection* atau tingkat keamanan bagi para kreditur jangka pendek, serta menjamin aktiva lancarnya.
- c. *Konsep fungsional*, menitikberatkan fungsi dari dana yang dimiliki dalam rangka menghasilkan pendapatan (laba) dari usaha pokok perusahaan. Untuk menyusun laporan sumber dan penggunaan dana, langkah pertama yang harus dilakukan adalah membuat laporan perubahan neraca yang disusun dari neraca dari dua tahun berurutan.

Laporan ini menggambarkan perubahan setiap elemen neraca dari neraca awal menjadi neraca akhir. Perubahan setiap elemen tersebut memerlukan analisis, yaitu elemen-elemen yang akan memperbesar dana dan elemen-elemen yang akan memperkecil dana.

2. Sumber dan Penggunaan Dana

Ada beberapa hal yang perlu dianalisis terkait dengan sumber dan penggunaan dana, yaitu sebagai berikut.

a. Analisis sumber dana

Analisis sumber dana berasal dari:

- 1) penurunan bersih aktiva, kecuali aktiva tetap tetap dan kas;

²⁵⁾ *Loc.cit.*, S. Munawir, 2007, hlm. 114-116.

- 2) penurunan bruto aktiva tetap;
- 3) kenaikan bersih kewajiban dan utang;
- 4) penambahan modal sendiri;
- 5) dana yang diperoleh dari operasi.

b. Analisis penggunaan dana

Analisis penggunaan dana:

- 1) kenaikan bersih aktiva, kecuali aktiva tetap dan kas;
- 2) penambahan bruto aktiva tetap;
- 3) penurunan kewajiban dan utang;
- 4) pengurangan modal sendiri;
- 5) pembayaran dividen.

3. Dana dalam Artian Kas

a. Langkah-langkah penyusunan laporan sumber dan penggunaan dana

- 1) Menyusun laporan perubahan neraca yang menggambarkan neraca dari dua periode yang ingin dianalisis (bulanan atau tahunan).
- 2) Mengelompokkan perubahan tersebut dalam golongan yang memperbesar kas dan memperkecil jumlah kas.
- 3) Mengelompokkan elemen-elemen dalam laporan rugi laba atau laporan laba yang ditahan ke dalam golongan yang memperbesar jumlah kas atau memperkecil jumlah kas.
- 4) Mengadakan konsolidasi dari semua informasi tersebut ke dalam laporan sumber sumber dan penggunaan dana.

b. Sumber-sumber dana dalam artian kas

Sumber-sumber dana dalam artian kas, meliputi:

- 1) berkurangnya aktiva lancar selain kas;
- 2) berkurangnya aktiva tetap;
- 3) bertambahnya setiap jenis utang;
- 4) bertambahnya modal;

- (5) adanya keuntungan dari operasi perusahaan;
- (6) penyusutan.

c. Penggunaan dana dalam artian kas

Penggunaan dana dalam artian kas, meliputi:

- 1) bertambahnya aktiva lancar selain kas;
- 2) bertambahnya aktiva tetap;
- 3) berkurangnya setiap jenis utang;
- 4) berkurangnya modal;
- 5) pembayaran *cash deviden*;
- 6) adanya kerugian operasional perusahaan.

4. Dana dalam Arti Modal Kerja

Dalam laporan sumber dan penggunaan modal kerja tidak tercantum sumber-sumber dari penggunaan dana yang berasal dari unsur-unsur modal kerja. Hal ini karena perubahan yang hanya menyangkut unsur aktiva lancar dan utang lancar, yang disebut *current accounts*, tidak akan mengakibatkan perubahan modal kerja (*netto*).

Dengan demikian, jumlah modal kerja hanya akan berubah jika ada perubahan unsur-unsur *non-current account* (aktiva tetap, utang jangka panjang dan modal sendiri). Efek memperbesar modal disebut sebagai sumber modal kerja, sedangkan efek mengurangi modal kerja disebut sebagai penggunaan modal kerja.

a. Sumber-sumber Dana dalam Arti Modal Kerja

Sumber-sumber dana dalam arti modal kerja, meliputi:

- 1) berkurangnya aktiva tetap;
- 2) bertambahnya utang jangka panjang;
- 3) bertambahnya modal;
- 4) adanya keuntungan dari operasional perusahaan;
- 5) penyusutan.

Sumber-sumber modal kerja mencakup berikut ini.

1) Pendapatan Bersih

Surat-surat berharga yang merupakan salah satu pos aktiva lancar dapat dijual dan dari penjualan tersebut akan timbul keuntungan. Penjualan surat berharga ini akan menyebabkan perubahan pos aktiva lancar dari pos-pos "surat-surat berharga" menjadi pos kas. Keuntungan yang diperoleh dari penjualan ini merupakan sumber dari modal kerja.

2) Penjualan Aktiva Tidak Lancar

Hasil penjualan aktiva tetap, investasi jangka panjang dan aktiva tidak lancar lainnya yang tidak diperlukan lagi oleh perusahaan merupakan sumber lain yang menambah modal kerja. Perubahan aktiva tidak lancar menjadi kas akan menambah modal kerja sebanyak hasil bersih penjualan aktiva tidak lancar.

3) Penjualan Saham atau Obligasi

Untuk menambah dana atau modal kerja yang dibutuhkan, perusahaan dapat mengadakan emisi saham baru atau meminta pada para pemilik perusahaan untuk menambah modalnya.

4) Dana Pinjaman dari Bank

Dana pinjaman jangka pendek bagi perusahaan merupakan sumber penting dari aktiva lancarnya, terutama tambahan modal kerja yang diperlukan untuk membiayai kebutuhan modal kerja musiman siklus, darurat, dan lain-lain.

5) Kredit dari Supplier

Material barang-barang dapat dibeli atau dengan wesel bayar. Perusahaan yang dapat mengusahakan menjual barang dan menarik pembayaran piutang sebelum

waktu utang dilunasi, akan memerlukan sejumlah kecil modal kerja.

Sumber-sumber modal kerja dapat ditambah apabila terjadi hal berikut:

- a) kenaikan sektor modal, baik yang berasal dari laba maupun pengeluaran modal saham atau tambahan investasi dari pemilik perusahaan;
- b) pengurangan atau penurunan aktiva tetap yang diimbangi dengan bertambahnya aktiva lancar;
- c) penambahan utang jangka panjang, baik dalam bentuk obligasi, hipotek atau utang jangka panjang lainnya yang diimbangi dengan bertambahnya aktiva lancar.

b. Penggunaan Modal Kerja

Pemakaian atau penggunaan modal kerja akan menyebabkan perubahan bentuk ataupun penurunan jumlah aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan, tetapi penggunaan aktiva lancar tidak selalu diikuti dengan berubah atau turunnya jumlah modal kerja yang dimiliki oleh perusahaan.

Penggunaan aktiva lancar yang dapat mengakibatkan menurunnya modal kerja adalah sebagai berikut:

- 1) pembayaran biaya atau ongkos perusahaan;
- 2) kerugian yang diderita oleh perusahaan karena adanya penjualan surat berharga atau efek;
- 3) pembentukan dana atau pemisahan aktiva lancar untuk tujuan-tujuan tertentu dalam jangka panjang;
- 4) penambahan atau pembelian aktiva tetap, investasi jangka panjang atau aktiva lancar lainnya;
- 5) pembayaran utang jangka panjang;
- 6) pengambilan uang atau barang dagang oleh pemilik perusahaan untuk kepentingan pribadinya.

Adapun penggunaan dana dalam arti modal kerja, meliputi:

- 1) bertambahnya aktiva tetap;
- 2) berkurangnya utang jangka panjang;
- 3) berkurangnya modal;
- 4) pembayaran *cash deviden*;
- 5) adanya kerugian dari operasional perusahaan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Modal Kerja

- 1) Sifat umum atau tipe perusahaan mempunyai perbedaan kebutuhan modal kerja, misalnya antara perusahaan jasa dan perusahaan industri ataupun perusahaan perdagangan. Perusahaan dalam bidang industri membutuhkan modal kerja yang relatif besar dibandingkan dengan perusahaan bidang jasa ataupun perdagangan. Hal ini karena dalam produksi barang, perusahaan industri membutuhkan investasi bahan baku, barang setengah jadi dan barang jadi untuk menjamin seluruh kelancaran penjualan.
- 2) Waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi atau memperoleh barang yang akan dijual serta harga per satuan dari barang tersebut. Kebutuhan modal kerja suatu perusahaan berhubungan langsung dengan waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh barang yang akan dijual ataupun bahan dasar yang akan diproduksi sampai barang tersebut dijual. Semakin panjang waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi atau untuk memperoleh barang tersebut, semakin besar pula modal kerja yang dibutuhkan.
- 3) Tingkat perputaran persediaan. Tingkat ini menunjukkan bahwa berapa kali persediaan tersebut diganti dalam arti dibeli dan dijual kembali. Semakin tinggi tingkat perputaran suatu persediaan, semakin rendah jumlah modal kerja yang diinvestasikan dalam persediaan.

Semakin tinggi tingkat perputaran, semakin kecil risiko kerugian yang disebabkan penurunan harga atau perubahan selera konsumen. Di samping itu, menghemat ongkos penyimpanan dan pemeliharaan terhadap persediaan piutang.

4) Tingkat perputaran piutang; Besarnya modal kerja yang dibutuhkan juga bergantung pada lamanya waktu yang diperlukan untuk menjadikan piutang menjadi uang kas. Waktu penarikan yang lebih singkat akan memperkecil modal kerja yang ditanamkan pada piutang tersebut.

5) Pengaruh konjungtor. Pada periode makmur, aktivitas perusahaan meningkat dan perusahaan cenderung membeli barang-barang yang lebih banyak karena harga yang masih rendah. Dengan meningkatnya persediaan, jumlah modal kerja yang dibutuhkan akan semakin banyak. Akan tetapi, pada periode depresi, perusahaan berusaha secepatnya menjual barang-barangnya dan menagih pembayaran atas piutang-piutangnya kemudian memanfaatkan uang yang diperoleh untuk membeli surat-surat berharga, melunasi utang atau menutup kerugian.

6. Derajat risiko kemungkinan menurunnya harga jual aktiva jangka pendek. Risiko kerugian yang semakin besar sebagai akibat menurunnya nilai dibandingkan dengan harga buku dari surat-surat berharga, persediaan barang dan piutang akan menyebabkan semakin besar pula jumlah modal kerja yang dibutuhkan untuk membayar harga dan melunasi utang jangka pendek ataupun utang jangka panjang yang sudah jatuh tempo.

7. Pengaruh musim. Perusahaan yang penjualannya dipengaruhi oleh musim membutuhkan jumlah modal kerja yang maksimum untuk periode relatif pendek.

Modal kerja dalam bentuk persediaan barang berangsur-angsur meningkat dalam bulan-bulan menjelang puncak penjualannya.

- 8) Kredit rating dari perusahaan. Jumlah modal kerja, baik kas maupun surat-surat berharga yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan bergantung pada kebijaksanaan penyediaan uang kas.

5. Implikasi dari Analisis Laporan Dana

Analisis laporan sumber dan penggunaan dana memberikan wawasan bagi pihak-pihak terkait, terutama manajer keuangan dalam merencanakan ekspansi perusahaan serta dampaknya pada likuiditas perusahaan.

D. Perencanaan Keuangan dan Perencanaan Strategis

1. Strategi Perusahaan dalam Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan dilakukan bersama-sama dengan penyusunan rencana strategis. Perencanaan strategis merupakan upaya yang dilakukan secara sadar untuk memengaruhi posisi perusahaan dalam persaingan, baik untuk masa kini maupun untuk masa yang akan datang. Misalnya perusahaan mungkin ingin memilih salah satu dari tiga strategi berikut dalam pengembangan usahanya.

- a. *Pertumbuhan agresif*, strategi ini berarti perusahaan akan mencoba merebut pangsa pasar para pesaing. Akibatnya, perusahaan akan memerlukan dana dari luar perusahaan dalam jumlah yang cukup besar.
- b. *Pertumbuhan moderat*, strategi ini berarti bahwa pertumbuhan penjualan disebabkan pertumbuhan permintaan dalam industri yang bersangkutan. Tidak ada upaya untuk merebut

pangsa pasar pesaing, pertumbuhan diharapkan dapat dibiayai dari hasil operasi perusahaan (dana internal).

- c. *Memperkecil bisnis yang dilakukan.* Strategi perusahaan membawa dampak pada pembiayaan yang harus disediakan oleh perusahaan. Masalah pendanaan eksternal dapat dipenuhi bukan hanya dari utang, melainkan juga menambah modal sendiri. Oleh karena itu, alternatif penghimpunan dana dari pasar modal akan menjadi salah satu alternatif yang dipertimbangkan.

2. **Perencanaan dan Pengendalian Keuangan**

Perencanaan dan pengendalian keuangan yang melibatkan proyeksi-proyeksi berdasarkan standar dan perkembangan dari umpan balik dan proses penyesuaian untuk memperbaiki prestasi kerja. Perencanaan keuangan mencakup penjualan, laba, dan aktiva yang didasarkan pada alternatif strategi produksi dan pemasaran untuk menentukan kebutuhan pendanaannya.

a. *Kerja Perencanaan Keuangan*

Perencanaan keuangan adalah proses:

- 1) menganalisis pendanaan dan pilihan investasi yang terbuka bagi perusahaan;
- 2) memproyeksikan konsekuensi masa yang akan datang akibat keputusan saat ini untuk menghindari hal-hal yang tidak terduga dan hubungan antara keputusan saat ini dan masa yang akan datang;
- 3) menentukan alternatif yang akan dipilih;
- 4) mengukur hasil selanjutnya terhadap tujuan dalam rencana keuangan.

Sistem pengendalian perencanaan keuangan perlu diterapkan pada berbagai jenis usaha bisnis. Penerapan pengendalian internal dilakukan pada seluruh kegiatan operasional perusahaan dan sistem penjualan tunai serta

penerimaan kas. Sistem pengendalian internal bertujuan mengamankan harta perusahaan.

b. Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya pada umumnya mencakup tiga fungsi manajemen, yaitu:

- 1) fungsi *planning* melalui penetapan sasaran dan penyusunan rencana;
- 2) fungsi *organizing* pada tingkat operasional;
- 3) fungsi *controlling* melalui evaluasi terhadap tujuan yang telah dicapai.

3. Perencanaan Strategis

a. Pendekatan atau Metode Penyusunan Rencana Strategis

Pendekatan ini dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok berdasarkan lingkup dan titik bahasan di satu pihak dan penekanan pada proses atau hasil di pihak lain. Pada pengelompokan pertama, menurut Porter, terdapat pendekatan klasik berhadapan dengan pendekatan non-klasik. Kemudian, pada kelompok kedua terdapat pendekatan berperilaku berhadapan dengan pendekatan administratif.

- 1) *Pendekatan klasik* diperkenalkan oleh Porter untuk membedakan dengan pendekatannya. Dalam analisis lingkungan dimasukkan semua faktor lingkungan usaha, baik yang langsung maupun tidak langsung sehingga bersifat global. Pendekatan ini relatif mudah karena informasi yang disyaratkan bersifat global dan teknik yang digunakan sederhana.
- 2) *Pendekatan nonklasik* menitikberatkan pada analisis posisi persaingan sehingga hanya lingkungan langsung perusahaan yang relevan. Pendekatan ini mensyaratkan informasi yang cukup tentang pihak dalam lingkungan

persaingan tersebut. Hasilnya spesifik tentang strategi perusahaan yang dipilih.

- 3) *Pendekatan administratif*. Fokus pendekatan ini adalah dokumen resmi rencana strategis yang memenuhi syarat yang berisi arah dan strategi perusahaan. Pendekatan ini kurang memerhatikan faktor komitmen dan berbagai tingkat dan bidang manajemen.
- 4) *Pendekatan keperilakuan*, bertentangan dengan pendekatan administratif. Penekanan pendekatan ini adalah manfaat utama dari suatu rencana strategis, bukan pada hasil berupa dokumen resmi, melainkan pada komitmen, kesepakatan, tingkah laku yang dihasilkan dari proses penyusunan dokumen.

b. Tahap dan Kerangka Penyusunan Rencana Strategis

Tahap dan kerangka penyusunan rencana strategis, meliputi:

- 1) perumusan misi perusahaan;
- 2) analisis keunggulan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman (SWOT);
- 3) penentuan arah, sasaran, dan strategi;
- 4) identifikasi program dan proyeksi keuangan.

4. Manajemen Strategis, Kebijakan Bisnis, dan Perencanaan Strategis

Manajemen strategis adalah himpunan putusan dan tindakan manajerial yang menentukan performansi badan usaha dalam jangka panjang yang mencakup perumusan, implementasi, dan evaluasi atau pengendalian strategi. Dengan demikian, studi mengenai manajemen strategi menitikberatkan pada kegiatan untuk memantau dan mengevaluasi peluang dan kendala lingkungan, di samping kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dalam hal ini, perencanaan strategis merupakan bagian dari

manajemen strategis karena tidak mencakup implementasi, evaluasi, dan pengendalian strategi, tetapi hanya mencakup perumusan strategi.²⁶

a. *Evolusi Manajemen Strategi*

Ada empat fase evolusi manajemen strategis,²⁷ yaitu sebagai berikut.

- 1) *Basic financial planning*: mengupayakan pengendalian operasional dan manajerial yang baik dengan menggunakan anggaran sebagai instrumennya.
- 2) *Forecast-based planning*: mengupayakan sistem perencanaan yang lebih efektif untuk mencapai pertumbuhan perusahaan, dengan memperkirakan keadaan masa depan untuk waktu yang lebih lama.
- 3) *Externally oriented planning*: mengupayakan peningkatan kepekaan terhadap pasar dan persaingan dengan cara mencoba untuk berpikir strategis.
- 4) *Strategic management*: mengupayakan untuk mengatur semua sumber daya yang ada untuk mengembangkan daya saing dan membentuk menciptakan masa depan.

Evolusi manajemen strategis terdiri atas lima tingkatan berikut:²⁸

- 1) *budgeting and financial control*, dengan anggaran sebagai instrumen;
- 2) *long range planning*;
- 3) *business strategic planning*;

²⁶⁾ Hunger, J. David & Thomas I. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*, Edisi Kedua, Yogyakarta: ANDI, hlm. 63.

²⁷⁾ Gluck, Kaufman, & Walleck, 1982, *The Four Phases of Strategic Management*, *Journal Of Business Strategy* (winter 1982), hlm. 9-21.

²⁸⁾ Hax, Arnoldo & Majluf, Nicholas, 1984, *Strategic Management*, New Jersey: Prentice Hall. hlm. 254.

- 4) *corporate strategic planning*: perencanaan jangka panjang terpadu;
- 5) *strategic management*.

Model Proses Manajemen Strategis

Hax dan Majluf (1984) membedakan dua macam proses manajemen strategis, yaitu tingkat unit usaha (*business*) dan badan usaha (*corporate*).²⁹

Business Strategic Planning

Business strategic planning, meliputi:

- 1) misi unit usaha;
- 2) perumusan strategi usaha dan program menyeluruh;
- 3) perumusan dan evaluasi program khusus;
- 4) alokasi sumber daya dan pengukuran kinerja untuk pengendalian manajemen;
- 5) penganggaran tingkat unit usaha;
- 6) pengesahan penganggaran dari dana strategis dan operasional.

Corporate Strategic Planning

Corporate strategic planning, meliputi:

- 1) visi badan usaha;
- 2) postur strategis dan pedoman perencanaan;
- 3) misi unit usaha;
- 4) perumusan strategi dan program kerja menyeluruh;
- 5) perumusan strategi fungsional;
- 6) konsolidasi atas strategi unit usaha dan strategi fungsional;
- 7) penentuan dan evaluasi program kerja khusus unit usaha;

²⁹ *Op.cit.*, Hax dan Majluf, hlm. 422.

- 8) penentuan dan evaluasi program kerja khusus fungsional;
- 9) lokasi sumber daya dan penentuan pengukuran kinerja;
- 10) penganggaran tingkat unit usaha;
- 11) penganggaran tingkat fungsional;
- 12) konsolidasi penganggaran dan pengesahan dana strategis dan operasional.

Model perencanaan strategis menurut Pearce II dan Robinson (1988), yang tidak membedakan antara perencanaan strategis untuk unit usaha dan badan usaha adalah:

- 1) *company mission*;
- 2) *company profile*;
- 3) *external environment*;
- 4) *strategic analysis and choice*;
- 5) *long term objective*;
- 6) *grand strategy* (rencana kegiatan utama dan komprehensif);
- 7) *annual objectives*;
- 8) *functional strategies*;
- 9) *policies*.³⁰

5. Langkah Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu

Ada sembilah langkah dasar dalam metodologi perencanaan strategi dan keuangan terpadu, yaitu:

- a. rencana untuk membuat rencana;
- b. *me-review* rencana strategis;
- c. menetapkan prioritas organisasi;
- d. memperkirakan biaya pelaksanaan kegiatan;
- e. memperkirakan biaya administrasi;
- f. pendapatan dari proyek;

³⁰⁾ Hearce II dan Robinson (1988), *Manajemen Strategi*, Jakarta: Salemba Empat, hlm. 55.

- g. pendapatan proyek dan pengeluaran berdasarkan jenis program;
- h. menyiapkan skenario;
- i. mengevaluasi kelayakan untuk penerapan rencana strategis.

Bab 7

MANAJEMEN KAS

A. Konsep Dasar Manajemen Kas

1. Pengertian Kas dan Setara Kas

Beberapa pakar mendefinisikan konsep kas sebagai berikut.

- a. Kas adalah alat pembayaran yang siap dan bebas dipergunakan untuk membiayai kegiatan umum perusahaan. Kas terdiri atas saldo kas (*cash on hand*) dan rekening giro. Setara kas (*cash equivalent*) adalah investasi yang sifatnya sangat *liquid*, berjangka pendek, dan dengan cepat dapat dijadikan sebagai kas dalam jumlah tertentu tanpa menghadapi risiko perubahan nilai yang signifikan.¹
- b. Kas adalah uang tunai yang dimiliki oleh perusahaan termasuk yang terdapat di bank, baik berupa giro maupun deposito.² Adapun strata kas adalah bentuk lain yang dimiliki perusahaan yang bersifat sangat likuid (misalnya emas).

1) Badan Akutansi Indonesia, 2009, *Standar Akutansi Keuangan, PSAK No. 2, Laporan Arus Kas*, Jakarta: Salemba Empat, hlm. 22.

2) Arif Sugiono dan Edy Untung, 2008, *Panduan Praktek Dasar Analisa Laporan Keuangan*, Jakarta: Grafindo, hlm. 16.

Bab 7

MANAJEMEN KAS

A. Konsep Dasar Manajemen Kas

1. Pengertian Kas dan Setara Kas

Beberapa pakar mendefinisikan konsep kas sebagai berikut.

- Kas adalah alat pembayaran yang siap dan bebas dipergunakan untuk membiayai kegiatan umum perusahaan. Kas terdiri atas saldo kas (*cash on hand*) dan rekening giro. Setara kas (*cash equivalent*) adalah investasi yang sifatnya sangat *liquid*, berjangka pendek, dan dengan cepat dapat dijadikan sebagai kas dalam jumlah tertentu tanpa menghadapi risiko perubahan nilai yang signifikan.¹
- Kas adalah uang tunai yang dimiliki oleh perusahaan termasuk yang terdapat di bank, baik berupa giro maupun deposito.² Adapun strata kas adalah bentuk lain yang dimiliki perusahaan yang bersifat sangat likuid (misalnya emas).

1) Ikatan Akutansi Indonesia, 2009, *Standar Akutansi Keuangan. PSAK No. 2. Laporan Arus Kas*, Jakarta: Salemba Empat, hlm. 22.

2) Arief Sugiono dan Edy Untung, 2008, *Panduan Praktis Dasar Analisa Laporan Keuangan*, Jakarta: Grasindo, hlm. 16.

- c. Kas perusahaan merupakan elemen yang penting dan urat nadi dari setiap bisnis yang membantu perusahaan untuk menjaga kinerja keuangan sepanjang tahun. Anggaran kas merupakan pencatatan tentang posisi kas pada waktu tertentu yang memuat penerimaan dan pengeluaran kas karena adanya rencana pembelian dan penjualan ataupun aktivitas lainnya. Arti penting anggaran kas bagi perusahaan adalah manajer keuangan mengetahui posisi keuangan pada waktu tertentu beserta sebab perubahan yang terjadi.
- d. Kas merupakan komponen aktiva (aset) lancar yang paling likuid di dalam neraca karena kas sering mengalami mutasi atau perpindahan dan hampir semua transaksi yang terjadi di perusahaan akan memengaruhi posisi kas. Aset diklasifikasikan sebagai aset lancar jika aset tersebut:³
 - 1) diperkirakan akan direalisasikan atau dimiliki untuk dijual atau digunakan dalam jangka waktu siklus operasi normal perusahaan;
 - 2) dimiliki untuk diperdagangkan atau tujuan jangka pendek dan diharapkan kan direalisasikan dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan dari tanggal neraca;
 - 3) berupa kas atau setara kas yang penggunaannya tidak dibatasi

Perbedaan utama terhadap pentingnya kas sebagai unsur kunci dalam posisi likuiditas perusahaan adalah sifat tidak produktifnya karena kas adalah ukuran nilai, tidak dapat berkembang dan tumbuh jika tidak dikonversikan dalam properti lain. Manajemen kas yang efisien membutuhkan kas yang tersedia untuk operasional atau dalam investasi jangka pendek dan jangka panjang.

Salah satu tanggung jawab manajer keuangan perusahaan adalah mengatur sumber kas untuk memastikan tersedianya kas

³⁾ Loc.cit., Standar Akuntansi Keuangan (TAT), 2009, hlm. 17.

untuk kebutuhan jangka pendek juga merencanakan kebutuhan kas jangka panjang untuk memperlancar kebutuhan dan perkembangan perusahaan melalui ekspansi dan akuisisi.

2. Definisi Manajemen Kas

Adapun manajemen kas menurut para ahli adalah sebagai berikut.

- a. Pengelolaan sumber daya kas suatu organisasi. Manajemen kas memberikan alat kepada manajemen agar suatu organisasi berfungsi dengan menggunakan kas atau sumber daya likuid yang dimilikinya dengan cara yang tepat.
- b. Strategi mengelola secara efektif dan efisien arus kas jangka pendek dan saldo-saldo kas yang ada dalam pemerintahan maupun antara pemerintah dengan sektor lain.⁴
- c. Merupakan kumpulan kegiatan perencanaan, perkiraan, pengumpulan, pengeluaran dan investasi kas dari suatu perusahaan agar dapat beroperasi dengan lancar.

Manajemen kas bertujuan mempertimbangkan risiko dana imbal hasil agar terjadi keseimbangan antara memiliki terlalu banyak atau sedikit kas. Terlalu sedikit kas yang diinvestasikan mengurangi kesempatan untuk memperoleh imbal hasil yang lebih mendatangkan keuntungan pada masa yang akan datang. Sebaliknya, terlalu banyak kas yang diinvestasikan akan menyebabkan *cash insolvency*. Kas yang cukup akan meningkatkan kemampuan perusahaan memenuhi segala pengeluaran yang dibutuhkan. Kas yang cukup artinya cadangan kas dipelihara pada titik minimum sehingga tidak terlalu banyak *cash* yang *idle* dan justru dapat mendatangkan potensi keuntungan jika diinvestasikan pada instrumen investasi.

⁴⁾ Mike Williams, 2004, *Government Cash Management: Best International Practice*, hlm. 123.

3. Fungsi dan Tujuan Manajemen Kas

Fungsi utama manajemen kas adalah merencanakan, mencari, dan memanfaatkan kas dengan berbagai cara agar penggunaannya maksimum. Oleh karena itu, manajemen kas yang efektif dapat mendorong peningkatan laba investasi (ROI) dengan cara:

- a. meningkatkan kontribusi laba dari kas;
- b. mengurangi jumlah investasi yang terkait pada kas.

Adapun tujuan-tujuan tambahannya adalah efektivitas biaya, pengurangan risiko, dan efisiensi.

Secara khusus, Williams (2004) menyatakan tujuan-tujuan dari manajemen kas pemerintah yang efisien adalah:

- a. menyimpan seminimal mungkin saldo menganggur dalam sistem perbankan dan menekan seminimal mungkin biaya yang terkait dengan penyimpanan saldo pada sistem perbankan;
- b. mengurangi risiko operasional, risiko kredit, dan risiko pasar yang terkait dengan kegiatan pemerintah serta pendanaan kegiatan pemerintah;
- c. menambah fleksibilitas dalam cara pemerintah menentukan waktu penerimaan kas pemerintah dibandingkan dengan pengeluaran kas pemerintah;
- d. mendukung kebijakan keuangan lainnya.⁵

Berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara di Indonesia, tujuan-tujuan manajemen kas dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian berikut:

a. *Manajemen Likuiditas*

Manajemen likuiditas penting untuk memastikan negara memiliki kas yang cukup untuk menyelesaikan semua kewajiban yang jatuh tempo. Untuk itu, pemerintah perlu

⁵) *Loc.cit.*, Williams, 2004, hlm. 155.

mengetahui jumlah penerimaan dan pengeluaran yang akan dilakukan dengan cara berikut.

1) Monitoring penerimaan dan pengeluaran kas negara

Pemerintah harus mengetahui jumlah pengeluaran kas yang akan dilakukan. Beberapa pengeluaran dapat ditunda atau dipercepat maka pemerintah harus mampu melihat saat pengeluaran kas yang menguntungkan negara.

Penerimaan kas negara seluruhnya harus segera disetor (Undang-Undang No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, pasal 16). Penerimaan negara yang tidak segera disetor akan menguntungkan penysetor atas biaya pemerintah.

2) Antisipasi atas kemungkinan kekurangan/kelebihan kas

Kekurangan/kelebihan kas akan membebani keuangan pemerintah karena adanya *time value of money*.

b. Minimalisasi Kas yang Menganggur (Idle Cash)

1) Pemanfaatan kas secara maksimal untuk memperoleh keuntungan (yield)

Sesuai dengan UU. No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pada Pasal 24 dinyatakan bahwa pemerintah berhak untuk mendapatkan bunga/jasa giro atas dana yang disimpan pada bank umum maupun bank sentral, bunga/jasa giro yang diperoleh didasarkan pada tingkat suku bunga yang berlaku.

Pemerintah juga dapat melakukan investasi jangka panjang untuk memperoleh manfaat ekonomi, sosial dan/atau manfaat lainnya. Investasi tersebut dapat berupa saham, surat utang dan investasi langsung (Pasal 41, UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara).

Pembelian kembali (*buy back*) Surat Utang Negara (SUN), akan memberikan dampak positif terhadap

pengurangan beban bunga yang harus dibayar oleh pemerintah.

2) *Mengurangi cost offinancing*

Jika mempunyai manajemen kas yang baik, negara dapat melakukan penundaan penerbitan SUN dengan membiayai pengeluaran dari kas yang berasal dari pendapatan yang ada atau melakukan *buy back* SUN untuk mengurangi pembayaran beban bunga.

c. *Mengurangi Biaya Transaksi Keuangan Pemerintah*

1) *Mengurangi jumlah bank accounts pemerintah*

Banyaknya rekening pemerintah yang tersebar pada berbagai bank menimbulkan biaya tinggi untuk memelihara rekening tersebut. Selain itu, tersebarnya rekening mengakibatkan semakin banyaknya *idle cash*.

2) *Mengurangi biaya revenue collection dan expenditure processing (administration of payment process)*

Manajemen kas akan merestrukturisasi cara-cara pengumpulan pendapatan pemerintah. Sebagai contoh, *banking arrangement* mengenai saat penyeteroran oleh bank persepsi dan renumerasi yang diberikan atau yang harus dibayarkan oleh pemerintah kepada bank persepsi.

Restrukturisasi tersebut perlu agar penerimaan negara dapat masuk ke rekening kas umum negara sesegera mungkin dengan biaya seminimal mungkin. Demikian pula, pemrosesan pengeluaran yang perlu dilakukan dengan seefisien dan secepat mungkin, misalnya dengan menggunakan fasilitas perbankan. Jika hal tersebut dapat berjalan dengan baik, manfaat lain yang didapatkan adalah minimalisasi terjadinya penyelewengan keuangan negara.

Manajemen kas sektor publik meliputi empat elemen: perencanaan (*forecasting*), mobilisasi dan manajemen arus

kas (*mobilizing and managing the cash flow*), pemeliharaan hubungan dengan perbankan (*maintaining banking relations*), dan investasi kelebihan kas (*investing surplus cash*). Setiap elemen harus dikelola secara aktif untuk mencapai efektivitas manajemen kas.

4. Teknik Manajemen Kas

Perusahaan menggunakan berbagai penyelesaian keuangan dengan teknik manajemen kas untuk meminimalkan pembiayaan perusahaan dengan mengambil keuntungan dari ketidaksempurnaan sistem penagihan dan pembayaran. Prosedur ini memiliki keuntungan dari adanya *float* dalam sistem penagihan dan pembayaran.

Float dalam pengertian umum berkaitan dengan dana yang telah dikirim oleh pembayar (perusahaan atau perseorangan), tetapi belum dalam bentuk yang dapat dibelanjakan oleh penerima (perusahaan atau perseorangan). Misalnya, *float* yang terjadi pada perbedaan antara saldo uang di bank menurut pembukuan perusahaan dan saldo menurut rekening koran di bank. Pada umumnya, saldo rekening koran akan lebih besar daripada saldo menurut pembukuan deposan (perusahaan). Hal ini terjadi karena ada sejumlah cek atau giro yang sudah dikeluarkan perusahaan, tetapi belum diuangkan di bank.

Ada tiga hal yang ingin dilakukan oleh manajer keuangan ketika mengelola kas, yaitu:

- a. mempercepat pemasukan kas, menaikkan ketersediaan dari kas (dari kas dipegang oleh perusahaan lain lebih baik, dipegang dan dikelola oleh manajer keuangan).
- b. memperlambat pengeluaran kas;
- c. memelihara saldo kas yang optimal;

5. Pengelolaan Kas Perusahaan

Setiap perusahaan selalu membutuhkan uang kas untuk membiayai kegiatan operasional serta investasinya. Pengelolaan kas merupakan salah satu faktor terpenting dalam perusahaan. Hal ini karena pengendalian investasi yang lancar dimulai dengan manajemen kas yang baik.

Manajemen kas melibatkan pengelolaan uang kas perusahaan dalam usaha memaksimalkan ketersediaan kas dan pendapatan bunga dari setiap dana yang menganggur.

a. Tujuan Sistem Manajemen Kas Perusahaan

Risk return trade off dapat diperkecil menjadi dua tujuan utama untuk sistem manajemen kas perusahaan:

- 1) terdapat cukup kas untuk memenuhi kebutuhan pengeluaran yang timbul dalam menjalankan bisnis;
- 2) investasi pada saldo kas menganggur harus dikurangi sampai tingkat minimum.⁶

b. Fungsi Manajemen Kas Perusahaan

Di samping bertujuan untuk menghasilkan uang kas yang cukup bagi perusahaan, manajemen kas juga berkaitan dengan cara menginvestasikan kelebihan uang kas yang menguntungkan bagi perusahaan.

Fungsi manajemen kas dimulai pada saat uang kas mengalir masuk ke perusahaan yang berasal dari pembayaran pelanggan dan sumber lain, yaitu investasi pemilik dan pinjaman dari kreditur.

Fungsi tersebut berakhir ketika perusahaan mengeluarkan kas untuk membayar semua biaya atau utangnya kepada karyawan, pemerintah, dan *supplier*.

⁶ Jr., Martin, Petty, Keown, 1999, *Basic Financial Management*, 8th Edition, Prentice Hall, Inc., hlm. 643.

6. Menentukan Persediaan Kas Minimal

Kas merupakan unsur modal kerja yang paling tinggi tingkat likuiditasnya. Semakin besar jumlah kas yang ada dalam perusahaan, semakin tinggi pula tingkat likuiditasnya. Oleh sebab itu, uang kas harus ditentukan jumlah persediaan minimalnya di dalam perusahaan agar memenuhi kewajibannya ketika ditagih dan perusahaan berada dalam posisi aman. Hal ini berarti perusahaan mempunyai risiko yang lebih kecil untuk tidak dapat memenuhi kewajiban finansialnya. Akan tetapi, tidak berarti bahwa perusahaan harus berusaha mempertahankan persediaan uang kas yang sangat besar karena dana yang ada di dalam kas akan banyak menganggur sehingga memperkecil profitabilitas yang diperoleh.

Dengan kata lain, semakin banyak uang kas yang dibutuhkan untuk kegiatan operasi perusahaan, semakin banyak kesempatan investasi dan potensial return yang harus dilepaskan perusahaan (terdapat *opportunity cost*). Sebaliknya, jika perusahaan hanya mengejar profitabilitas, perusahaan akan berusaha agar semua persediaan kasnya dapat diputar atau dalam keadaan bekerja.

Jika menjalankan tindakan tersebut berarti perusahaan menempatkan dirinya dalam keadaan tidak likuid (*Illiquid*) apabila sewaktu-waktu ada tagihan. Oleh karena itu, dalam mengelola kas perusahaan, manajer keuangan harus menentukan jumlah minimal uang kas yang harus diperhatikan agar dapat memenuhi kewajiban keuangan sewaktu-waktu.

B. Motif Perusahaan Memiliki Kas

Pengelolaan kas merupakan fungsi keuangan yang vital dan mendasar dalam sebuah perusahaan. Pengelolaan kas berperan dalam perencanaan dan pengendalian kas karena dalam aktivitasnya, manajer keuangan harus mengetahui besarnya jumlah kas yang diperlukan setiap saat.

Ada beberapa motif (dorongan) yang menyebabkan suatu perusahaan harus memiliki sejumlah kas dan dorongan inilah yang menentukan banyaknya jumlah kas yang harus dimiliki perusahaan.⁷ Motif-motif tersebut adalah sebagai berikut.

1. *Motif transaksi*, artinya perusahaan membutuhkan sejumlah uang tunai untuk membiayai kegiatannya sehari-hari, seperti untuk membayar gaji dan upah, membeli barang, membayar tagihan, dan pembayaran utang kepada kreditur apabila jatuh tempo.
2. *Motif berjaga-jaga*, artinya untuk berjaga-jaga terhadap kebutuhan yang mungkin terjadi, tetapi tidak jelas waktu akan terjadinya (misalnya kebakaran, kecelakaan).
3. *Motif spekulatif*, bertujuan untuk mengambil keuntungan kalau kesempatan itu ada, seperti perusahaan menggunakan kas yang dimilikinya untuk diinvestasikan pada sekuritas (saham dan obligasi) dengan harapan setelah membeli sekuritas tersebut, harganya akan naik.
4. *Motif compensating balance*, motif ini lebih merupakan keterpaksaan perusahaan meminjam sejumlah uang di bank. Apabila perusahaan meminjam uang di bank, perusahaan tersebut harus meninggalkan sejumlah uang di rekeningnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa selain motif transaksi, berjaga-jaga dan spekulasi, dengan mempunyai uang kas yang cukup tersedia, akan menyebabkan perusahaan memperoleh keuntungan berikut:

1. memperoleh diskon harga karena mampu membayar dengan uang tunai;
2. mempertahankan *credit standing*. *Credit standing* yang baik dapat memungkinkan perusahaan membeli barang-barang dari *supplier* dengan lebih *favourable* sehingga dapat lebih bersaing dengan perusahaan lain;

⁷⁾ Syahyunan, 2004, *Manajemen Keuangan I*, Medan: USU Press, hlm. 50.

3. mengambil keuntungan dari kesempatan bisnis yang datang pada perusahaan dari waktu ke waktu.

C. Model Manajemen Kas

Model manajemen kas berusaha menjawab permasalahan pembagian aset likuid suatu organisasi antara kas atau surat berharga. Perusahaan yang memiliki saldo kas terlalu rendah akan lebih sering menjual surat-surat berharganya (dan mungkin akan membeli surat berharga lagi untuk mengganti surat berharga yang telah dijual) dibandingkan dengan perusahaan yang saldo kasnya lebih tinggi.

Dengan demikian, *trading cost*-nya cenderung akan turun ketika saldo kas bertambah besar. Sebaliknya, *opportunity cost* dari memiliki kas bertambah sejalan dengan peningkatan saldo kas.

Perhitungan target saldo kas menyangkut *trade-off* antara *opportunity cost* memiliki kas terlalu banyak dan *trading cost* (biaya mengubah investasi jangka pendek menjadi kas) karena memiliki kas terlalu sedikit. Model manajemen kas berusaha menjawab permasalahan pembagian aset likuid suatu organisasi antara kas atau surat berharga.

Dengan demikian, *trading cost*-nya cenderung akan turun ketika saldo kas bertambah besar. Sebaliknya, *opportunity cost* dari memiliki kas bertambah sejalan dengan peningkatan saldo kas.

1. Model Baumol

William Baumol (1952) adalah ekonom pertama yang menjabarkan model formal dari manajemen kas dengan memasukkan *opportunity costs* dan *trading costs*.⁸ Modelnya digunakan untuk menentukan target saldo kas.

⁸⁾ William S. Baumol. 1952. "The Transaction Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach," *Quarterly Journal of Economics* 66 (November 1952): hlm. 152.

Model Baumol memberikan kontribusi yang penting bagi manajemen kas. Model ini dikembangkan oleh William Baumol. Pada prinsipnya, model ini diterapkan pada manajemen kas. Biaya pesanan diganti dengan biaya administrasi dan biaya transaksi pada waktu melakukan transfer kas menjadi surat berharga dan sebaliknya. Untuk menggunakan model Baumol dengan baik, beberapa asumsi yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. adanya kepastian jumlah kas yang dibutuhkan setiap saat;
- b. pengeluaran kas perusahaan tetap (konstan) dari waktu ke waktu;
- c. pada saat kas dibutuhkan surat berharga dengan segera dapat dijual;
- d. biaya yang dikeluarkan untuk menjual surat berharga menjadi kas adalah tetap untuk setiap transaksi, tanpa dipengaruhi oleh jumlah atau nilai surat berharga yang dijual.

Model Baumol memberikan sumbangan penting bagi manajer keuangan dalam mengelola kas perusahaan. Sekalipun demikian, ada beberapa keterbatasan dari model tersebut, yaitu:

- a. mengasumsikan penggunaan kas yang konstan pada setiap periodenya. Dalam praktiknya, pengeluaran kas tidak seluruhnya dapat dikendalikan oleh perusahaan;
- b. mengasumsikan bahwa selama interval waktu tertentu terdapat adanya kas masuk. Dalam praktiknya, perusahaan ada melakukan penerimaan kas dengan pengeluaran kas setiap harinya;
- c. tidak mempertimbangkan kemungkinan adanya persediaan kas untuk keamanan, dan sebagainya.

Keterbatasan model ini adalah:

- a. mengasumsikan bahwa organisasi memiliki tingkat pengeluaran yang konstan;
- b. mengasumsikan bahwa tidak ada penerimaan kas selama periode proyeksi;
- c. tidak ada persediaan pengaman (*safety stock*).

2. Model Miller-Orr

Merton Miller dan Daniel Orr mengembangkan model saldo kas dalam keadaan arus kas masuk dan arus kas keluar berfluktuasi secara *random* setiap hari. Dalam model Miller-Orr, baik penerimaan kas maupun pengeluaran kas diikutsertakan. Model ini mengasumsikan bahwa arus kas bersih harian (arus kas masuk dikurangi dengan arus kas keluar) terdistribusi secara normal. Pada setiap hari, arus kas bersih dapat berupa nilai yang diharapkan (*expected value*) ataupun nilai yang lebih tinggi atau nilai yang lebih rendah. Dalam analisis ini diasumsikan nilai yang diharapkan besarnya nol.

Seperti model Baumol, model Miller-Orr bergantung pada *trading costs* dan *opportunity costs*. Biaya per transaksi menjual atau membeli sekuritas, F , diasumsikan berjumlah tetap. Persentase *opportunity cost* memegang kas, K , adalah tingkat bunga (pengembalian) harian dari sekuritas atau surat berharga yang disimpan. Akan tetapi, tidak seperti model Baumol, jumlah transaksi per periode adalah variabel acak yang bervariasi dari satu periode ke periode lainnya bergantung pada pola arus kas masuk dan arus kas keluar.

Sebagai konsekuensinya, *trading costs* untuk setiap periode bergantung pada jumlah transaksi yang diharapkan dalam sekuritas atau surat berharga selama periode tersebut. Demikian juga, *opportunity cost* dari memegang kas adalah fungsi dari saldo kas yang diharapkan setiap periode.

Untuk dapat menggunakan model Miller-Orr, manajemen harus melakukan empat hal, yaitu:

- menetapkan batas kendali bawah untuk saldo kas. Batas bawah ini dapat berhubungan dengan margin pengaman minimum yang ditetapkan oleh manajemen;
- mengestimasi deviasi standar dari arus kas harian;
- menentukan tingkat bunga;

- d. mengestimasi biaya *trading* membeli dan menjual sekuritas atau surat berharga.

Keempat langkah tersebut memungkinkan batas atas dan titik kembali dihitung. Miller dan Orr menguji modelnya dengan menggunakan data sembilan bulan dari suatu perusahaan industri yang besar. Model ini mampu menghasilkan saldo kas harian rata-rata yang jauh lebih rendah daripada yang digunakan perusahaan.

3. Model Stone

Model Stone mirip dengan Miller dan Orr, tetapi lebih memberikan perhatian pada manajemen saldo kas daripada penentuan ukuran transaksi kas yang optimal. Ketika saldo mencapai batas pengendalian tertinggi atau batas pengendalian terendah, perusahaan tidak secara otomatis akan melakukan investasi atau disinvestasi sekuritas, tetapi melihat terlebih dahulu harapan adanya aliran kas masuk/keluar beberapa hari yang akan datang.

D. Manajemen Kas Pemerintah

1. Pengertian Manajemen Kas Pemerintah

Mike Williams mendefinisikan manajemen kas pemerintah sebagai strategi dan proses terkait untuk mengelola arus dan saldo kas jangka pendek pemerintah secara efisien, baik dari sisi internal pemerintah maupun dari sisi hubungan antara pemerintah dan sektor-sektor lainnya.⁹

2. Tujuan Manajemen Kas Pemerintah

Pengembangan dari definisi tersebut menjadi tujuan utama dari kegiatan manajemen kas, yaitu:

⁹⁾ Loc.cit., William, Mike, 2009, hlm. 332.

- a. menjamin bahwa pemerintah dapat membiayai semua pengeluaran secara tepat waktu dan tepat jumlah,
- b. meminimalisasi biaya atas *idle cash*,
- c. memitigasi berbagai risiko termasuk *operational risk*, *credit risk*, dan *market risk*,
- d. menambah fleksibilitas keharusan bahwa *cash inflow* harus bersamaan dengan *cash outflow*,
- e. mendukung pembuatan kebijakan lainnya di bidang keuangan dan moneter.

3. Aktivitas Manajemen Kas Pemerintah

Pada saat ini manajemen kas pemerintah terdiri atas tujuh aktivitas:

- a. perencanaan arus kas;
- b. manajemen rekening penerimaan;
- c. manajemen rekening pengeluaran;
- d. manajemen rekening kas umum negara;
- e. manajemen rekening bendahara pengeluaran (*treasury notional pooling*);
- f. penempatan kas;
- g. manajemen rekening *escrow*.¹⁰

Ketujuh aktivitas tersebut terkoneksi dengan aktivitas lain dalam *mainstream* pengelolaan keuangan pemerintah, yaitu manajemen DIPA, manajemen pembayaran, manajemen penerimaan negara dan pelaporan. Kas Pemerintah yang saat ini dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan dapat digambarkan sebagai berikut.

Untuk mendukung reformasi di bidang pengelolaan keuangan negara, Kementerian Keuangan berencana menerapkan sistem

¹⁰⁾ Allen, Richard dan Tommasi, Daniel, 2001, *Managing a Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries*, OECD Paris, hlm. 211.

informasi pengelolaan keuangan yang terintegrasi (*integrated financial management information system*) melalui Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN). SPAN merupakan suatu sistem *Commercial of the Shelf* (COTS) yang dalam rencana penerapannya akan menggunakan *Oracle Public Sector*. Penggunaan COTS ini tentunya akan memberikan dampak perubahan terhadap proses bisnis di Departemen Keuangan, khususnya terkait bidang pengelolaan perbendaharaan dan anggaran, termasuk koneksitasnya dengan instansi terkait.

Dalam pelaksanaannya, SPAN terbagi menjadi modul, yaitu *Budget Preparation, Management of Spending Authority, Commitment Management, Payment Management, Cash Management, Reporting, General Ledger and Chart of Account*.

Manajemen kas dalam SPAN membantu penerapan TSA secara penuh dan dapat digunakan untuk mereviu informasi perencanaan kas (*cash forecasting*) berdasarkan informasi yang diperoleh dari modul lainnya. Oleh karena itu, dalam penyusunan proses bisnis ini dibahas juga usulan restrukturisasi rekening pemerintah dan usulan perbaikan proses bisnis UP/TUP.

Proses bisnis pengelolaan kas terbagi dalam empat kegiatan utama berikut.

- a. Kegiatan perencanaan kas dan pengelolaan likuiditas, sebagai hasil dari kegiatan analisis pengelolaan kas yang dikoordinasikan oleh *treasury liquidity unit* dan melibatkan unit-unit yang mempunyai *authority* di bidang penerimaan dan pengeluaran.
- b. Kegiatan analisis ekonomi, *risk assessment*, serta penetapan strategi investasi, dan pengelolaan portofolio, yang dikoordinasikan oleh *middle office* setelah mendapat masukan tentang perencanaan kas dari *treasury liquidity unit*.
- c. Kegiatan penempatan, sebagai tindak lanjut atas rekomendasi dari *middle office* dan dikoordinasikan oleh *front office*.

- d. Kegiatan *settlement*, termasuk kegiatan pencatatan/akuntansi atas *cash flow* serta *managing bank accounts*, baik penerimaan maupun pengeluaran, dan dikoordinasikan oleh *back office*.

Bab 8

MANAJEMEN MODAL KERJA

A. Konsep Dasar Manajemen Modal Kerja

1. Pengertian, Konsep, dan Modal Kerja

Beberapa ahli manajemen mendefinisikan konsep modal kerja sebagai berikut.

- Menurut Agnes Sawir, modal kerja adalah keseluruhan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan, atau dana yang harus tersedia untuk membiayai kegiatan operasi perusahaan sehari-hari.¹
- J. Fred Weston dan Eugene F. Brigham berpendapat bahwa modal kerja adalah investasi perusahaan di dalam aktiva jangka pendek seperti kas, sekuritas (surat-surat berharga), piutang dagang, dan persediaan.²
- Modal kerja adalah jumlah keseluruhan aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan.

¹ Agnes Sawir, 2003, *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, hlm. 123.

² J. Fred Weston dan Eugene F. Brigham, 2002, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Terjemahan Wicaksono & Korbantoko, hlm. 157.

Bab 8

MANAJEMEN MODAL KERJA

A. Konsep Dasar Manajemen Modal Kerja

1. Pengertian, Konsep, dan Modal Kerja

Beberapa ahli manajemen mendefinisikan konsep modal kerja sebagai berikut.

- Menurut Agnes Sawir, modal kerja adalah keseluruhan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan, atau dana yang harus tersedia untuk membiayai kegiatan operasi perusahaan sehari-hari.¹
- J. Fred Weston dan Eugene F. Brigham berpendapat bahwa modal kerja adalah investasi perusahaan di dalam aktiva jangka pendek seperti kas, sekuritas (surat-surat berharga), piutang dagang, dan persediaan.²
- Modal kerja adalah jumlah keseluruhan aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan.

¹⁾ Agnes Sawir, 2003, *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, hlm. 129.

²⁾ J. Fred Weston dan Eugene F. Brigham, 2000, *Dasar-dasar-Manajemen Keuangan*, Terj. Jaka Wasana & Korbrandoko, hlm. 157.

- d. Menurut Bambang Riyanto, modal kerja adalah sejumlah dana yang tertanam dalam aktiva lancar berupa kas, piutang, dan persediaan. Dana yang tertanam dalam aktiva lancar akan mengalami perputaran dalam waktu yang pendek. Dengan demikian, modal kerja menurut konsep ini adalah keseluruhan dari jumlah aktiva lancar. Modal kerja dalam pengertian ini adalah modal kerja bruto (*gross working capital*).
- e. Secara fungsional, modal kerja adalah sejumlah dana yang tertanam atau didefinisikan dalam bentuk aktiva lancar (harta jangka pendek) seperti kas, surat berharga, piutang dan persediaan barang yang selalu berputar dengan maksud untuk menghasilkan pendapatan.
- f. Modal kerja mengacu pada semua aspek penatalaksanaan aktiva lancar dan utang lancar. Manajemen modal kerja adalah kegiatan yang mencakup semua fungsi manajemen atas aktiva lancar dan kewajiban jangka pendek perusahaan.

Sasaran yang ingin dicapai dari manajemen modal kerja adalah sebagai berikut.

- a. Memaksimalkan nilai perusahaan dengan mengelola aktiva lancar sehingga tingkat pengembalian investasi marginal adalah sama atau lebih besar dari biaya modal yang digunakan untuk membiayai aktiva-aktiva tersebut.
- b. Meminimalkan dalam jangka panjang biaya modal yang digunakan untuk membiayai aktiva lancar.
- c. Pengawasan terhadap arus dana dalam aktiva lancar dan ketersediaan dana dari sumber utang sehingga perusahaan selalu dapat memenuhi kewajiban keuangannya ketika jatuh tempo.

Berdasarkan ketiga sasaran tersebut, sasaran ketiga mengindikasikan bahwa perusahaan harus mempertahankan likuiditas yang cukup. Modal kerja yang harus tersedia dalam perusahaan

g. Asas Proporsionalitas

Pengalokasian anggaran dilaksanakan secara proporsional pada fungsi-fungsi kementerian/lembaga sesuai dengan tingkat prioritas dan tujuan yang ingin dicapai.

h. Asas Keterbukaan

Dalam pengelolaan keuangan negara, mewajibkan adanya keterbukaan dalam pembahasan, penetapan, dan perhitungan anggaran serta atas hasil pengawasan oleh lembaga audit yang independen.

i. Asas Pemeriksaan Keuangan

Oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri, memberi kewenangan lebih besar pada Badan Pemeriksa Keuangan untuk melaksanakan pemeriksaan atas pengelolaan keuangan negara secara objektif dan independen.

Asas-asas umum tersebut diperlukan pula guna menjamin terselenggaranya prinsip-prinsip pemerintahan daerah. Dengan dianutnya asas-asas umum tersebut di dalam Undang-Undang tentang Keuangan Negara, pelaksanaan undang-undang ini selain menjadi acuan dalam reformasi manajemen keuangan negara, sekaligus dimaksudkan untuk memperkuat landasan pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

4. Ruang Lingkup Keuangan Negara

Menurut Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003, ruang lingkup keuangan negara meliputi:⁴

a. Pengelolaan moneter

Hal ini dilakukan melalui serangkaian kebijakan di bidang moneter. Kebijakan moneter adalah kebijaksanaan

⁴) *Op.cit.*, UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

yang dilakukan oleh pemerintah agar ada keseimbangan yang dinamis antara jumlah uang yang beredar dengan barang dan jasa yang tersedia di masyarakat.

b. Pengelolaan fiskal

Pengelolaan fiskal meliputi fungsi-fungsi pengelolaan kebijakan fiskal dan kerangka ekonomi makro, penganggaran, administrasi perpajakan, administrasi kepabean, perbendaharaan, dan pengawasan keuangan. Kebijakan fiskal adalah kebijakan yang dilakukan pemerintah berkaitan dengan penerimaan (pendapatan) dan pengeluaran (belanja) pemerintah.

c. Pengelolaan kekayaan negara

Khusus untuk proses pengadaan barang kekayaan negara, yang termasuk pengeluaran Negara diatur secara khusus dalam Keputusan Presiden 6 Nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah. Di samping itu, terdapat pula kekayaan negara yang dipisahkan (pengelolaannya diserahkan kepada perusahaan yang seluruh modalnya/sahamnya dimiliki oleh negara). Perusahaan semacam ini disebut Badan Usaha Milik Negara dan Lembaga-lembaga Keuangan Negara (BUMN/BUMD).⁵

5. Anggaran dan Pelaksanaan Belanja Negara

Anggaran negara yang memuat keuangan negara dalam jangka waktu satu tahun memerlukan pengelolaan yang benar dengan berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Anggaran negara berkaitan dengan pelaksanaan belanja negara yang sebagian besar digunakan melalui proses pengadaan.

Anggaran negara adalah dokumen yang memuat perkiraan penerimaan dan pengeluaran serta perincian kegiatan-kegiatan di

⁵⁾ Keputusan Presiden 6 Nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah.

bidang pemerintahan negara yang berasal dari pemerintah untuk dalam jangka waktu satu tahun.⁶

Anggaran negara yang ditetapkan dalam bentuk undang-undang, mengandung unsur:⁷

- a. dokumen hukum yang memiliki kekuatan hukum mengikat;
- b. rencana penerimaan negara, baik dari sektor pajak, bukan pajak, maupun hibah;
- c. rencana pengeluaran negara, baik bersifat rutin maupun pembangunan;
- d. kebijakan negara terhadap kegiatan-kegiatan di bidang pemerintahan yang memperoleh prioritas atau tidak memperoleh prioritas;
- e. masa berlaku hanya satu tahun, kecuali diberlakukan untuk tahun anggaran negara ke depan.

B. Manajemen Keuangan Negara

Mulai tahun 2000 Pemerintah telah mengubah struktur dan format APBN dari format *T-account* menjadi *I-account*. Format APBN yang lama menggunakan *T-account*, yaitu seperti huruf T. Pada sisi kiri dicantumkan perincian penerimaan negara, baik penerimaan dalam negeri maupun penerimaan pembangunan (yang berasal dari pinjaman luar negeri). Pada sisi kanan dicantumkan pengeluaran negara yang terdiri atas pengeluaran rutin dan pengeluaran pembangunan. Dengan format ini, jumlah penerimaan negara selalu sama besar dengan jumlah pengeluaran negara karena pinjaman luar negeri dimasukkan dalam pos penerimaan pembangunan.

⁶) Muhammad Djafar Saidi, 2008, *Hukum Keuangan Negara*, Jakarta: Rajawali Grafindo Persada, hlm. 104.

⁷) *Ibid.*

Format APBN yang baru disusun menurut *I-account*, yaitu seperti huruf I. Adapun tujuan perubahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. meningkatkan transparansi dalam penyusunan APBN;
2. mempermudah analisis, pemantauan, dan pengendalian dalam pelaksanaan dan pengelolaan APBN;
3. mempermudah analisis komparasi (perbandingan) dengan bujet negara lain;
4. mempermudah perhitungan dana perimbangan, baik dana bagi hasil penerimaan maupun dana alokasi umum;
5. mengembalikan komponen penerimaan migas dan penerimaan lainnya selain pajak pada pos penerimaan bukan pajak;
6. menampung komponen penerimaan berupa:
 - a. hasil divestasi saham pemerintah pada BUMN (privatisasi),
 - b. hasil penjualan kekayaan perbankan (*asset recover*),
 - c. penjualan obligasi pemerintah di dalam negeri.

Pemerintah menyadari bahwa pengelolaan keuangan negara yang dilaksanakan sampai saat ini perlu disempurnakan, terutama dalam mengatasi kelemahan seperti kurangnya keterkaitan antara perencanaan nasional, penganggaran, dan pelaksanaannya, kemudian kelemahan dalam pelaksanaan penganggaran yang menggunakan *line-item budget* (penyusunan anggaran yang didasarkan pada dan dari mana dana berasal/pos-pos penerimaan dan untuk apa dana tersebut digunakan/pos-pos pengeluaran), aspek perubahan anggaran yang lebih bersifat perubahan pada sejumlah dana tertentu yang ditambahkan secara inkremental atas anggaran sebelumnya, adanya pemisahan anggaran pembangunan dan anggaran rutin, serta klasifikasi anggaran yang belum terbagi berdasarkan fungsi.

Untuk itu, dalam Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, terdapat berbagai perubahan mendasar dalam tiga hal yang meliputi sebagai berikut.

a. Pendekatan penganggaran dengan perspektif jangka menengah (*medium term expenditure framework*)

KPJMM merupakan pendekatan penganggaran berdasarkan kebijakan yang dilakukan dalam perspektif waktu lebih dari satu tahun anggaran dengan mempertimbangkan implikasi biaya pada tahun berikutnya yang dinyatakan sebagai prakiraan maju (*forward estimate*). Sedangkan prakiraan maju merupakan perhitungan kebutuhan dana untuk tahun anggaran berikutnya dari tahun anggaran yang direncanakan guna memastikan kesinambungan program dan kegiatan yang telah disetujui dan menjadi dasar penyusunan anggaran berikutnya.

b. Penerapan penganggaran secara terpadu (*unified budget*)

Pendekatan penganggaran terpadu merupakan pendekatan penganggaran yang mengintegrasikan seluruh proses perencanaan dan penganggaran ke dalam satu proses. Sebelumnya, penganggaran untuk belanja rutin dan pembangunan dilakukan secara terpisah dengan menggunakan dua dokumen yang terpisah pula, yaitu DIP dan DIK. Melalui pendekatan anggaran terpadu, proses perencanaan dan penganggaran serta dokumen penganggarnya telah disatukan. Selain itu, klasifikasi belanja rutin dan pembangunan telah diiadakan dan dilebur menjadi belanja pemerintah pusat.

c. Penerapan penganggaran berdasarkan kinerja (*performance budget*)

Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) adalah model pendekatan penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*) dengan keluaran dalam bentuk *output* dan *outcome* yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. *Input* (masukan) adalah besaran sumber-sumber daya dalam bentuk: dana, SDM, material/bahan, waktu dan teknologi yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan.

Output (keluaran) menunjukkan produk (berupa barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan input yang digunakan. Sedangkan *outcomes* (hasil) menunjukkan berfungsinya *output*.

Pada tanggal 14 Januari 2004, telah disahkan Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang merupakan ketentuan pelaksanaan sebagai tindak lanjut atas disahkannya Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003. Menurut Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tersebut, yang dimaksud dengan Perbendaharaan Negara adalah pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara, termasuk investasi dan kekayaan yang dipisahkan, yang ditetapkan dalam APBN dan APBD. Seiring dengan konsepsi di atas, pelaksanaan anggaran dilakukan melalui pembagian tugas antara Menteri Keuangan selaku pemegang kewenangan kebendaharaan dengan menteri negara/lembaga selaku pemegang kewenangan administratif.

Dalam Penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 dijelaskan bahwa kewenangan administratif yang dimiliki menteri negara/lembaga mencakup kewenangan untuk melakukan perikatan atau tindakan lain yang mengakibatkan terjadinya penerimaan atau pengeluaran negara, kewenangan melakukan pengujian dan pembebanan tagihan yang diajukan kepada menteri negara/lembaga sehubungan dengan realisasi perikatan tersebut, serta memerintahkan pembayaran atau menagih penerimaan yang timbul sebagai akibat pelaksanaan anggaran.

Adapun dalam upaya melaksanakan kewenangan kebendaharaan, Menteri Keuangan merupakan pengelola keuangan yang berfungsi sebagai kasir, pengawas keuangan, dan sekaligus sebagai manajer keuangan.

2. Pelaksanaan Kewenangan Administratif (*Ordonateur*) di KPA

Permasalahan yang dihadapi KPA dalam pelaksanaan fungsi administratif adalah sebagai berikut.

- a. Permasalahan dalam DIPA, misalnya tidak tersedia MAK 511119 (Pembulatan) MAK 511124 (tunjangan fungsional), MAK 511125 (PPh Pasal. 21) menimbulkan dilematika pada KPPN untuk melakukan pembayaran.
- b. Adanya euforia (*Let's the manager manage*) untuk melakukan pengeluaran sesuai keinginan dengan beralih pada Petunjuk Operasional Kegiatan yang pada dasarnya untuk menghabiskan dana yang tersedia dalam DIPA sehingga terjadinya penyimpangan penafsiran dari bagan perkiraan standar.

Contoh:

Pembayaran insentif pegawai untuk kegiatan bersifat rutin fungsional. Kegiatan-kegiatan yang kurang mendukung pencapaian sasaran dalam hal pengadaan barang dan jasa yang dikontrakkan pada pihak yang bukan ahli pada bidangnya disebabkan beberapa hal berikut.

- a. Adanya kecenderungan melakukan pengadaan barang dan jasa dengan pembayaran Uang Persediaan/Tambahan UP, khususnya untuk pekerjaan swakelola, misalnya pada Dinas Kimpraswil. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya permintaan izin TU dengan beragam alasan yang pada hakikatnya menunjukkan keengganan KPA untuk melakukan pembayaran langsung.
- b. Adanya kecenderungan melakukan perubahan/penambahan volume kegiatan yang pada hakikatnya ditujukan untuk penyerapan dana, dengan mengalihkan dari kegiatan yang anggap sulit untuk melakukan pencairan dana. Indikator ini dapat dibuktikan banyaknya pengajuan revisi kepada Kanwil DJPBN.

- c. Belum adanya kesadaran para pengelola keuangan untuk menjadikan dan memiliki peraturan tentang pengelolaan keuangan sebagai pegangan dan acuan kerja, dan lebih mengandalkan pada konsultasi ke KPPN, yaitu kemampuan dan penguasaan peraturan teknis pegawai yang melayani juga masih terbatas.
- d. Belum adanya kemandirian para penanggung jawab fungsional (Bendahara, Penguji Tagihan, dan Penandatanganan SPM) yang pada umumnya secara struktural merupakan pegawai bawahan pembuat komitmen (Kabag Umum/Kasubag Umum/Kasubag TU) yang dalam pelaksanaan pekerjaannya berada dalam kendali dan atas perintah atau lebih ekstrem berada dalam "tekanan" sesuai keinginan atasannya sehingga ada rasa enggan atau takut terjadinya *conflict of interest*.
- e. Masih lemahnya kemampuan pejabat penerbit SPM dalam menerjemahkan DIPA serta RKA-KL dan akibatnya pengujian tagihan dan pembebanan MAK/MAP tidak sesuai dengan substansi pembayaran.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Pelaksanaan Tugas

Faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan tugas adalah sebagai berikut.

- a. Faktor yang mendukung pelaksanaan tugas:
 - 1) proses pengolahan data pelaksanaan APBN dilakukan secara elektronik didukung aplikasi program secara integrasi;
 - 2) adanya payung hukum yang mandiri dan mempunyai legitimasi, yaitu UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara serta peraturan lainnya.

b. Faktor yang menghambat pelaksanaan tugas:

- 1) kemampuan SDM menjadi faktor utama terhambatnya pelaksanaan tugas karena pada era teknologi informasi pelaksanaan tugas menuntut kemampuan di bidang pengolahan data (komputer), di samping pengetahuan kewenangan kebendaharaan dan pengetahuan kewenangan administratif yang standar;
- 2) pembinaan terhadap KPA masih dilakukan secara parsial. Padahal, pembinaan dan bimbingan teknis seharusnya dilakukan secara komprehensif meliputi aspek otorisasi, *orodonansering*, *comptable*, akuntansi, dan pengolahan data;
- 3) kurangnya sosialisasi dalam bentuk GKM kepada lingkup internal (jajaran DJPBN);
- 4) belum adanya payung hukum bagi Bendahara Umum Negara/Kuasa BUN untuk melakukan pengawasan kepada satker pengguna atas pengelolaan keuangan negara khususnya ada temuan kejanggalan atau indikasi penyimpangan yang dilakukan oleh KPA;
- 5) tidak adanya penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishmen*) atas kinerja pegawai;
- 6) sarana dan prasarana berupa piranti komputer dan jaringan website untuk mendukung sistem pembayaran yang belum memadai mengingat sarana yang ada saat ini tergolong kuno dan tidak bermerek.

4. Usul Penyempurnaan Aturan Pelaksanaan Kewenangan Kebendaharaan

Berdasarkan pengamatan pelaksanaan pengelolaan keuangan negara yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan adanya kelemahan, khususnya efisiensi operasional yang dikhawatirkan akan menghambat pencapaian tujuan dan sasaran program. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah perbaikan berikut.

- a. Diperlukan aturan sebagai bentuk pembinaan sekaligus pengawasan atas pengelolaan keuangan negara (*post audit*) oleh Bendahara Umum Negara/Kuasa BUN. Artinya apabila ada kejanggalan atau ditemukan indikasi penyimpangan dalam perintah pembayaran, BUN/Kuasa BUN tetap menerbitkan SP2D, tetapi perlu dilakukan pembinaan secara tertulis atas kesalahan/penyimpangan tersebut dengan tembusan kepada aparat pengawas fungsional. Produk aturan yang diusulkan adalah dalam bentuk Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan.
- b. Diperlukan penyuluhan secara kontinu kepada KPA agar *mindset* selaku pemegang kewenangan administratif dapat dipahami dan diresapi. Untuk itu, fungsi pembinaan pada Bidang PPKN dan Bidang AKLAP perlu dirumuskan ulang agar pola pembinaan yang dilakukan komprehensif dan tepat guna sesuai reformasi manajemen keuangan pemerintah.
- c. Perlu aturan tentang standar mutu layanan Kanwil DJPBN dan KPPN agar proses pengalihan kewenangan administratif kepada KPA berjalan dengan baik.
- d. Dengan diberlakukan standar mutu layanan, perlu adanya bentuk kompensasi berupa rangsangan (*insentif*) sebagai *reward* dan sebaliknya akan diberikan sanksi apabila ada pelanggaran dalam pelayanan kepada mitra kerja.
- e. KPPN tidak perlu lagi membuat Kartu Pengawasan Belanja Pegawai Perorangan (lampiran 14-3 PER-66/PB/2005) dikarenakan hal tersebut merupakan kewenangan administratif pada KPA.
- f. Perlunya Bank Data Pegawai Negeri Sipil seluruh Indonesia agar file data jati diri PNS dapat secara mudah diakses oleh seluruh unit pemakai karena pada era IT semua data diproses secara elektronik.
- g. Diterapkan standar kompetensi dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja Ditjen Perbendaharaan termasuk lingkup

Kanwil DJPBN dan KPPN dikarenakan perubahan dalam sistem penganggaran pada era reformasi manajemen pemerintah menghendaki profesionalisme dan kompeten di bidang tugasnya.

- h. Perlu percepatan peningkatan kompetensi pegawai dalam bidang otorisasi, *ordonateur*, akuntansi, analisis pelaporan dan pengolahan data dengan indikator sasaran persentase pegawai yang mempunyai keahlian pada bidang tersebut dengan melaksanakan kegiatan *on the job training* (pelatihan di tempat kerja) dan GKM dengan sistem mentoring.
- i. Perlu dirumuskan ulang prosedur kerja Kanwil DJPBN dan KPPN dalam hal berikut:
 - 1) pola pembinaan sistem akuntansi pemerintah yang komprehensif dan pengolahan data yang integrasi dengan membentuk *think tank* dan DUKTEK di Kanwil DJPBN;
 - 2) standardisasi kinerja KPPN;
 - 3) pengamanan prosedur, tetap pengamanan database;
 - 4) proses *cut off*;
 - 5) *workshop* untuk menanggulangi permasalahan aplikasi;
 - 6) standar rekonsiliasi dalam rangka mutu pelayanan terhadap mitra kerja;
 - 7) prosedur perbaikan data.

E. Prinsip Dasar Pengelolaan Keuangan

Empat prinsip dasar pengelolaan keuangan negara yang menjadi fokus perhatian utama dalam UU, yaitu:

- 1. akuntabilitas berdasarkan hasil atau kinerja sehingga muncul kerangka kerja baru dengan nama "Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Budget*)" yang pada saat ini sedang diujicobakan pelaksanaannya dan diharapkan dimulai pada tahun anggaran 2005;

2. keterbukaan dan setiap transaksi keuangan pemerintah;
3. pemberdayaan manajer profesional;
4. adanya lembaga pemeriksa eksternal yang kuat, profesional, dan mandiri serta dihindarinya duplikasi dalam pelaksanaan pemeriksaan (*double accounting*).⁸

Pentingnya reformasi keuangan pemerintah dengan beberapa bidang tersebut sebagai fokusnya, dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan strategis yang diwakili oleh luasnya skala persoalan yang harus diatasi. Persoalan-persoalan yang dimaksud, antara lain sebagai berikut.

1. Rendahnya efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan pemerintah akibat maraknya irasionalitas pembiayaan kegiatan negara. Kondisi ini disertai oleh rendahnya akuntabilitas para pejabat pemerintah dalam mengelola keuangan publik. Karenanya, muncul tuntutan yang meluas untuk menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja.
2. Tidak adanya skala prioritas yang terumuskan secara tegas dalam proses pengelolaan keuangan negara yang menimbulkan pemborosan sumber daya publik. Selama ini, hampir tidak ada upaya untuk menetapkan skala prioritas anggaran yang di dalamnya terdapat keterpaduan antara rencana kegiatan dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Juga harus dilakukan analisis biaya-manfaat (*cost and benefit analysis*) sehingga kegiatan yang dijalankan tidak hanya sesuai dengan skala prioritas, tetapi juga mendatangkan tingkat keuntungan atau manfaat tertentu bagi publik.
3. Banyak terjadinya kebocoran dan penyimpangan, misalnya sebagai akibat praktik KKN.
- d. Rendahnya profesionalisme aparat pemerintah dalam mengelola anggaran publik. Hal ini merupakan sindrom klasik

⁸⁾ Mulia P. Nasution, 2003, "Reformasi Manajemen Keuangan Pemerintah", *Jurnal Forum Inovasi*, Desember - Februari, hlm. 33-37.

yang senantiasa menggerogoti negara-negara yang ditandai oleh superioritas pemerintah. Dinamika pemerintah, termasuk pengelolaan keuangan, tidak dikelola secara profesional sebagaimana dalam manajemen sektor swasta. Jarang ditemukan ada manajer yang profesional dalam sektor publik. Bahkan, terdapat negasi yang tegas untuk memasukkan kerangka kerja sektor swasta ke dalam sektor publik, yang menjadikan nilai-nilai akuntabilitas, profesionalisme, transparansi, dan *economic of scale* menjadi kerangka kerja utamanya.

Dengan semua uraian tersebut, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut.

- a. Langkah-langkah reformasi keuangan pemerintah sangat diperlukan mengingat banyaknya persoalan yang berkembang pada sektor itu, seperti rendahnya tingkat efektivitas dan efisiensi pemanfaatan anggaran, irasionalitas dalam pengelolaan, serta banyaknya penyimpangan atau penyalahgunaan.
- b. Langkah-langkah reformasi keuangan pemerintah harus dituntun oleh dan diarahkan menuju terwujudnya nilai-nilai *good governance* yang dilakukan secara serentak, baik di pusat maupun daerah.
- c. Karena masalah kebendaharaan dan auditing dilihat sebagai dua titik terlemah dalam manajemen keuangan pemerintah, langkah-langkah reformasi harus diarahkan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Untuk masalah kebendaharaan, langkah reformasi dapat dilakukan dengan menegakkan sistem *check and balance* yang di dalamnya ada pembagian peran yang jelas antara Departemen/Kementerian Keuangan dan Departemen/Kementerian teknis lainnya. Pembagian kerja dimaksud tetap harus diarahkan pada perwujudan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran di samping adanya jaminan transparansi dan akuntabilitas.
4. Di luar berbagai paket kebijakan yang sudah baik, diperlukan satu langkah lagi yang sangat menentukan, yaitu peningkatan

kapasitas aparat, baik yang berhubungan langsung dengan pengelolaan anggaran maupun tidak langsung. Kunci keberhasilan reformasi manajemen keuangan daerah tidak hanya terletak pada kebijakan yang didesain dengan baik, tetapi juga pada SDM yang akan diimplementasikan.

Daftar Pustaka

- Agnes Sawir. 2003. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Agus Indriyo, Gitusudarmo dan Basri. 2002. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- Agus Maulana. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ahyari, Agus. 1999. *Efisiensi Persediaan Bahan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Algifari. 1997. *Analisis Regresi, Teori, Kasus, dan Solusi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE, Universitas Gajah Mada.
- Allen, Richard dan Tommasi, Daniel. 2001. *Managing a Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries*. OECD Paris.
- Anessi Pessina, E. dan E. Borgonovi. 1997. *Accounting and Accountability in Local Government: A Framework*. in E. Caperchione and R. Miasari (eds). *Comparative Issues in Local Government Accounting*. London: Kluwer Academic Publishers.

Daftar Pustaka

- Agnes Sawir. 2003. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Agus Indriyo, Gitusudarmo dan Basri. 2002. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- Agus Maulana. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ahyari, Agus. 1999. *Efisiensi Persediaan Bahan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Algifari. 1997. *Analisis Regresi, Teori, Kasus, dan Solusi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE, Universitas Gajah Mada.
- Allen, Richard dan Tommasi, Daniel. 2001. *Managing a Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries*. OECD Paris.
- Anessi Pessina, E. dan E. Borgonovi. 1997. *Accounting and Accountability in Local Government: A Framework*, in E. Caperchione and R. Mussari (eds). *Comparative Issues in Local Government Accounting*. London: Kluwer Academic Publishers.

- Anis Chairi dan Imam Ghozali. 2002. *Teori Akuntansi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Anonimus Ikatan Akuntan Indonesia. 1999. *Standar Akuntansi Keuangan*. Cetakan Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Anthony, R.N. 1978. *Financial accounting in non-business organisations: An exploratory study of conceptual issues*. Financial Accounting Standards Board.
- Arief Sugiono dan Edy Untung. 2008. *Panduan Praktis Dasar Analisa Laporan Keuangan*. Jakarta: Grasindo.
- Arifin Agus Zainal. 2007. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar. UMB.
- Arifin P. Soeria Atmaja. 2009. *Keuangan Publik dalam Perspektif Hukum, Teori, Kritik, dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Arthur J. Keown, David F. Scott, Jr., John D. Martin, J. William Petty. 2001. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Bambang Riyanto. 1995. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Gajah Mada.
- Baridwan, Zaki. 2000. *Intermedite Accounting*. Yogyakarta: BPFE.
- Bertisch Abraham. 1994. *Personal Finance*. New York: Dryden Pr. Bodie.
- Brigham, Eguene F dan Houston, Joel F. 1999. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Erlangga.
- Burton A. Kolb. 2000. *Principle of Financial Management*. Sange: Publication Inc.
- Chen, C.R., dan Steiner, T.L. 2000. "Manajerial Ownership and Agency Conflict: a Nonlinier Simultaneous Equation Analysis of Managerial Ownership, Risk Taking, Debt Policy, and Dividend Policy", *Financial Review*. Vol. 34.

- Christiawan, Yulius J. 2005. *Aktivitas Pengendalian Mutu Jasa Audit Laporan Keuangan Historis: Studi Kasus pada Beberapa Kantor Akuntan Publik di Surabaya*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol 7/No. 1, Mei 2005.
- Copeland, Thomas E., J. Fred Weston. 1992. *Financial Theory And Corporate Policy*. 5th Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Crutchley, C. and R. Hansen. 1989. "A Test of the Agency Theory of Managerial Ownership, Corporate Leverage and Corporate Dividends", *Financial Management*, Vol. 18.
- Darminto, Dwi Prastowo dan Rifka Julianty. 2008. *Analisis Laporan Keuangan Konsep dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Cetakan Kedua. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Darsono dan Ashari. 2004. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- DeAngelo, H. and R. Masulis. 1980. "Leverage and Dividend Irrelevancy. Under Corporate and Personal Taxation", *Journal of Finance* 35.
- Dermawan Sjahrial. 2002. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Edisi 2. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Djarwanto dan Pangestu Subagyo. 2005. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Drebin, A. et al., 1981. *Objectives of Accounting and Financial Reporting for Governmental Units: A Research Study, Research Report*. Vol. 1. Chicago: National Council on Governmental Accounting.
- Duane B. and Spencer, Austin H. 1991. *Managing Commercial Banks Community, Regional and Global*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Emery, Douglas R. dan John D. Finnerty. 1977. *Corporate Financial Management*. Prentice Hall. Inc.

- FASB. *Statement of Financial Accounting Concept No. 1, Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises*. McGraw Hill.
- Firdaus, Rachmat. 2001. *Manajemen Dana Bank*. Bandung: STIE INABA.
- Freddy Rangkuti. 1996. *Manajemen Persediaan Aplikasi di Bidang Bisnis Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Friend, I dan Lang, L.H.P. 1988. "A Empirical Test of The Impact of Managerial Self-Interest on Corporate Capital Structure", *The Journal of Finance*.
- Gitosudarmo dan Basri. 1999. *Manajemen Keuangan*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Glavin William A. 1993. *Introduction to Operations System*. New York: HarperCollins.
- Gluck, Kaufman, & Walleck. 1982. *The Four Phases of Strategic Management*. *Journal of Business Strategy*.
- Gordon, Myron, dan Lintner. 1963. *Optimal Investment and Financing Policy*. *Journal of Finance*.
- Guttman, J.L. 1992. *Problem Solving in Endodontics, Prevention, Identification and Management*. 2nd ed. St Louis: Mosby Year Book.
- Hanafi Mamduh & Abdul Halim. 2005. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Dua. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2009. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Harmono. 2009. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 1999. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryono Yusup. 2001. *Dasar-dasar Akuntansi*. Edisi 6. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Ax, Arnoldo dan Majluf, Nicholas. 1984. *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Henley, D. et al., 1992. *Public Sector Accounting and Financial Control*. London: Chapman & Hall.
- Henry Simamora. 2000. *Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Heru Sutojo. 1997. *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*. Cet. 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Horne, Van James, C. dan Wachowicz, M. John., Jr. 1997. *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Emban Patria.
- Huang, Samuel dan Frank Song. 2002. *The Determinant of Capital Structure: Evidence From China*. Working Paper. Retrieve From.
- Hunger, J. David dan Thomas I. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi.
- Husnan, Suad. 1996. *Dasar-dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*. Ed. 3. Cet. 2. Yogyakarta: UPP AMP-YKPN.
- Husnan, Suad. 1997. *Manajemen Keuangan Teori dan Penerapan (Keputusan Jangka Panjang)*. Yogyakarta: BPFE.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 1995. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikatan Akutansi Indonesia. 2009. *Standar Akutansi Keuangan*. PSAK No. 2. Laporan Arus Kas. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriyo Gitosudarmo dan Basri. 2002. *Manajemen Keuangan*. Edisi 3. BPFE.
- J. Fred Weston dan Eugene F. Brigham 2000. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Terj. Jaka Wasana & Korbrandoko.
- James C, Van horne & Jhon M. Wachowicz, J.R. 2005. *Fundamental of Financial. Management/Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan (Edisi Kedua Belas)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Joe Hartanto. 2009. *Property Cash Machine*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Joseph E Burns Bowles. 1993. *Analisis dan Desain Pondasi*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Jr., Martin, Petty, Keown. 1999. *Basic Financial Management*. 8th Edition. Prentice Hall. Inc.
- Jumingan. 2009. *Analisis Laporan Keuangan*. Surakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2001. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kim, W. And E. Sorensen. 1986. *Evidence on the Impact of the Agency Cost of Debt on Corporate Debt Policy*.
- Kontan. 24 Maret 2003. *Republika*. 15 April 2003. *Koran Tempo* 27 Maret 2003.
- Kusuma Aditya. 2007. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BKD Kabupaten Lahat*. Kabupaten Lahat: Skripsi.
- Laksmono. 2001. *Suku Bunga sebagai Salah Satu Indikator Ekpektasi Inplasi*. *Buletin Ekonomi Moneter*.
- Leland, H.E., D.H. Pyle. 1977. *Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation*. *Journal of Finance*.
- Litzenberger, R.H. dan K. Ramaswamy. 1979. *The Effects of Personal Taxes And Dividends On Capital Asset Prices*. *Journal of Financial Economic*. Vol XXXI. No. 5.
- Mamduh M. Hanafi dan Abdul Halim. 2003. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: UPP AMP YPKN.
- Manahan P. Tampubolon. 2005. *Manajemen Keuangan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. 2005. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Margaretha. 2004. *Manajemen Keuangan Bagi Industri Jasa*. Jakarta: Grasindo.
- Markowitz, Harry. 1952 "Portfolio Selection", *Journal of Finance*, VII (March 1952).

- Megginsin, William L. 1996. *Corporate Finance*. Addison Wesley Educaional Publisher. Inc.
- Miller. 1991. *Biology: Discovering Life*. Toronto: D. C. Heath and Co. Lingga, Pinus.
- Muhammad Djafar Saidi. 2008. *Hukum Keuangan Negara*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Mulia P. Nasution. 2003. "Reformasi Manajemen Keuangan Pemerintah", *Jurnal Forum Inovasi*, Desember – Februari 2003.
- Myers, S. C & N.S Majluf. 1984. "Corporate Financing & Invesment Decision When. Firm Have Information That Investor Do Not Have", *Journal of Financial*.
- Nanang Fattah. 2000. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nordiawan, Deddy. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Oliver G. Wood, Jr. 1987. *Commercial Banking*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Pearce II dan Robinson. 1988. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peter S. Rose dan Donald R. Fraser. 1988. *The Management of Bank Funds*. New York: McGraw Hill Book. Company. Inc.
- R. Agus Sartono R. 2001. *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi Empat. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- R. H. A. Soenarjo. 1971. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur'an.
- Rahmadi Murwanto dkk. 2006. *Manajemen Kas Sektor Publik*. Jakarta: LPKPAP.
- Richard & Stewart Myers. 1984. *Principles of Corporate Finance*. McGraw: Hill. Inc.

- Rina Kartika. 2009. *Perancangan Komunikasi Visual Untuk Mendukung Brand Identity Motion Distro. Perancangan Komunikasi Visual*.
- Ross, et al. 2007. *Corporate Finance*. 5 th. New York: Mc Graw-Hill.
- Ross, A. Stephen, dkk. 2009. *Pengantar Keuangan Perusahaan 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rozeff, M.S. 1982. "Growth, Beta and Agency Cost as Determinants of Dividend Payout Ratios". *Journal of Financial Research*. Vol. 8.
- S. Munawir. 2007. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Sartono, A. 2001. *Manajemen Keuangan, Teori dan Aplikasi*. Edisi 4. Yogyakarta: BPFE.
- Seitz, Neil and Mitch Ellison. 1999. *Capital Budgeting and Long Term Financing Decision*. 3rd ed. Hartcourt College Publisher.
- Senduk, Safir. 2001. *Mengelola Keuangan Keluarga*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Smart, S.B., Megginson, W.L., Gitman, L.J. 2004. *Corporate Finance*. First Edition. Thomson South Western.
- Smith, Jas, Skousen K. Fred. 1993. *Intermediate Accounting*. Ninth Edition. Cincinnati Ohio, USA: South Western.
- Soemarso. 2002. *Akuntansi Statu Pengantar*. Edisi Lima. Jakarta: Salemba Empat.
- Solomon and Pringle. 1977. *Is Concerned with Management*. California: Good Year Publishing Company, Inc.
- Sondang P. Siagian. 1995. *Majemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stiglitz, J.E. 1974. "A&Re Examination of The Modigliani & Miller Theorem". *Review of Economics and Statistics*. Vol. 59.
- Storkey, Lan. 2001. *International Government Cash Management Practices*. Available.
- Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti. 1998. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

- Sundjaja, Ridwan S. dan Inge Berlian. 2003. *Manajemen Keuangan 2*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Literata Lintas Media.
- Supriyanto, Wahyu dan Ahmad Muhsin. 2008. *Teknologi Informasi Perpustakaan: Strategi Perancangan Perpustakaan Digital*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sutrisno. 2005. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisi.
- Syahyunan. 2004. *Manajemen Keuangan I*. Medan: USU Press.
- Treacy, Michael and Fred Wiersema. 1992. *The Discipline of Market Leader*. New York: The Free Press.
- Tri Djoko, Santoso. 2007. *Certified Financial Planner, Board of Standards*. Jakarta: t.p.
- Vale, Philip A. 1989. *Manajemen Keuangan*. Edisi 3. Penerjemah: Lantang, R.F. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Weston dan Copeland. 1992. *Manajemen Keuangan*. Jilid I. Alih Bahasa Jaka Wasana, Kirbrandoko. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Weston, J. Fred dan Thomas E. Copeland. 1988. *Manajemen Keuangan*. Alih Bahasa: Yohanes Lamarto dan Mariana Adinata. Edisi Kedelapan. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Weygandt, Jerry J. and Kieso, Donald E. and Kimmel, Paul D. 1995. *Accounting Principles. Pengantar Akutansi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba.
- Wild, et.al., 2005. *Analisa Laporan Keuangan*. Edisi 8. Terj. Nurwahyu Harahap. Vol. 1. Jakarta: Salemba Empat.
- William S. Baumol. 1952. "The Transaction Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach," *Quarterly Journal of Economics* 66 (November 1952).
- Williams, Mike. 2004. *Government Cash Management: Best International Practice*. Mike Williams.

Yamit, Zulian. 2000. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonosia.

Peraturan Perundangan-undangan

Keputusan Presiden 6 Nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah.

Keputusan Presiden No. 16 tahun 1994 dan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 217/KMK.03/1990

Surat Keputusan bersama Menteri Keuangan dan Menteri Perdagangan Republik Indonesia dengan No. KEP-122/MK/IV/2/1974, No.32/M/SK/2/1974, dan No. 30/Kpb/I/Kpb/I/1974 tanggal 7 Februari 1974 tentang Perizinan Usaha Leasing.

Undang-Undang No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Undang-Undang Nomor 14 tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan.

Undang-Undang Nomor 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.

Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan

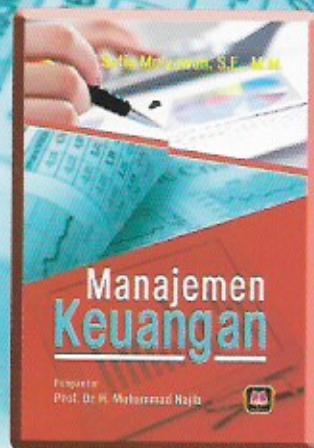
Undang-Undang Perbankan No. 10 tahun 1998.

Profil Penulis



Setia Mulyawan lahir di Majalengka, Jawa Barat pada tanggal 20 Juni 1971. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) pada tahun 1997. Pada tahun 2005, penulis menyelesaikan pendidikan Magister (S2) Program Magister Manajemen (MM) Universitas Padjadjaran (UNPAD) Konsentrasi Manajemen Keuangan. Saat ini penulis sedang menyelesaikan Program Doktor (S3) di Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Padjadjaran (UNPAD) Konsentrasi Manajemen Keuangan. Pendidikan nonformal yang diikuti penulis, antara lain Diklat Auditor Internal di Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA) Jakarta. Sejak tahun 2008, menjadi Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, mengajar beberapa mata kuliah seperti Manajemen Keuangan, Manajemen Investasi dan Portofolio, Studi Kelayakan Bisnis, dan lain-lain. Penulis juga sebagai Dosen Luar Biasa di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN). Selain aktif mengajar, penulis juga aktif sebagai peneliti dan konsultan di beberapa lembaga konsultan, antara lain PT. Solusi Dinamika Manajemen (Jakarta), PT SBCE International Consultant (Jakarta), PT Mahaka Nugraha Perkasa (Bandung), dan PT BIM Konsultama (Bandung), dan pernah menulis beberapa artikel di media massa.

Manajemen Keuangan



Manajemen keuangan merupakan bagian dari tugas pimpinan perusahaan dengan tanggung jawab utama berupa keputusan penting menyangkut investasi dan pembiayaan perusahaan. Jika

dihubungkan dengan prinsip manajemen, aktivitas perolehan dan penggunaan dana untuk investasi dan pembiayaan perusahaan tersebut harus dilakukan secara efektif dan efisien. Untuk itu diperlukan berbagai fungsi manajemen; fungsi perencanaan, pengarahan, dan pengendalian dalam menggunakan dan memenuhi kebutuhan keuangan perusahaan. Adapun aktivitas investasi, pembiayaan, dan kebijakan deviden dari perusahaan ditangani oleh manajer keuangan.

Tujuan manajemen keuangan adalah memaksimalkan profit/keuntungan, dan meminimalkan biaya untuk mendapatkan pengambilan keputusan yang maksimum dalam menjalankan perusahaan ke arah perkembangan dan perusahaan yang berjalan, dan atau memaksimalkan nilai kekayaan para pemegang saham yang terlihat melalui perkembangan harga saham perusahaan di pasar. Manajemen keuangan yang efisien memenuhi adanya tujuan yang digunakan sebagai standar dalam memberi penilaian keefisienan.

Buku ini menyajikan konsep dan teori manajemen keuangan, baik tujuan maupun tentang keputusan keuangan dalam menjalankan fungsi manajemen keuangan. Pembahasan dilakukan secara sistematis untuk membantu pemahaman mahasiswa agar memiliki kemampuan dalam mengelola keuangan. Topik pertama dimulai dari konsep keuangan secara umum serta cara menggunakan informasi akuntansi untuk melakukan analisis keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan keuangan. Kemudian dilanjutkan dengan konsep penilaian yang didasari nilai waktu uang. Setelah memahami konsep penilaian, berikutnya dibahas tentang berbagai manajemen dalam pengelolaan keuangan perusahaan, di antaranya manajemen kas, manajemen modal kerja, dan manajemen persediaan. Selanjutnya dikaji tentang sumber-sumber pendanaan bagi perusahaan serta teori struktur modal yang dapat diterapkan dalam suatu perusahaan.

PENERBIT **PUSTAKA SETIA**



Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164
Telp. (022) 5210588 | Fax. (022) 5224105
E-mail: pustaka_setia@yahoo.com
BANDUNG 40253

www.pustakasetia.com

ISBN 978-979-076-512-2



MANAJEMEN KEUANGAN